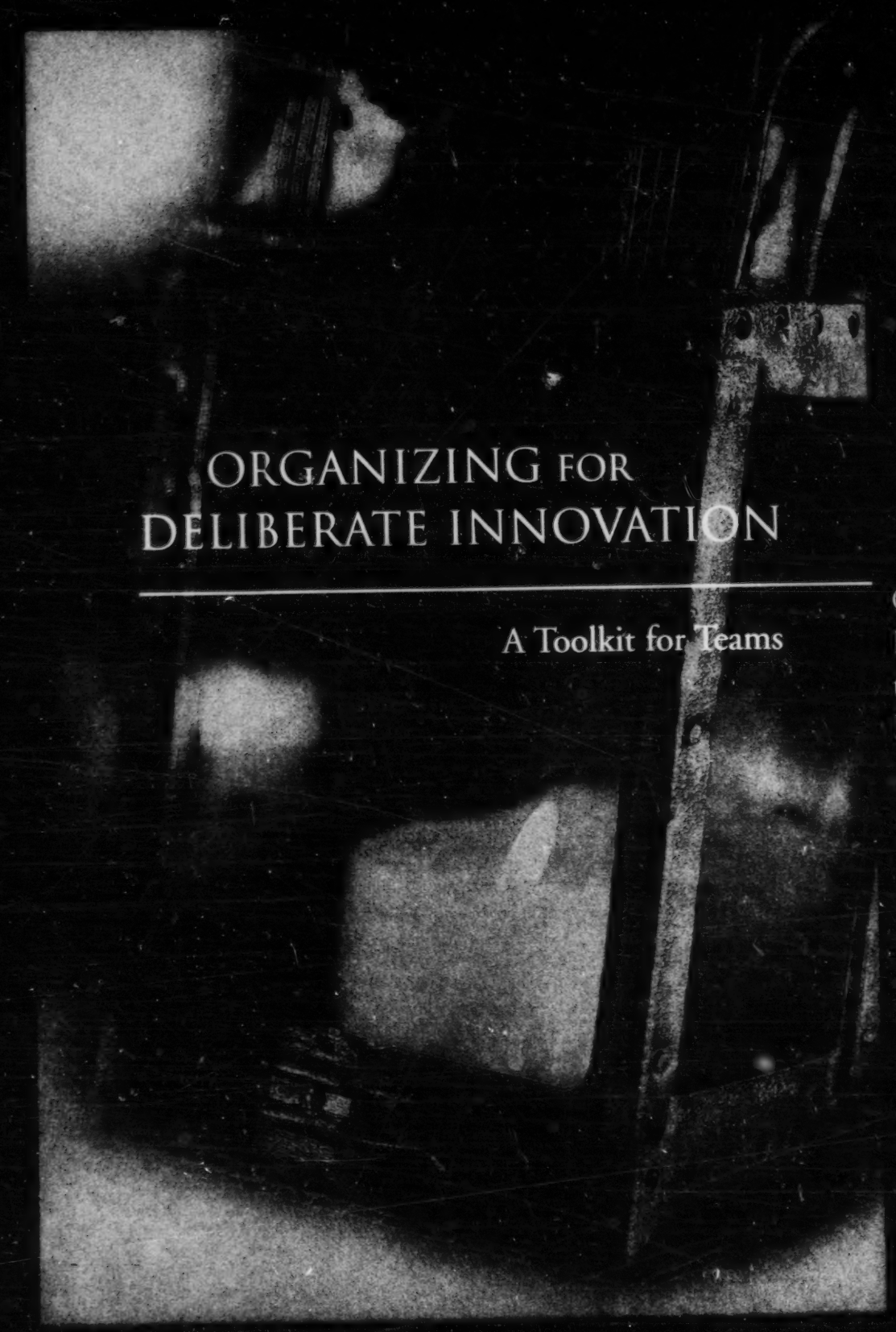
Canadian Centre for Management Development
Centre canadien de gestion



ORGANIZING FOR DELIBERATE INNOVATION

A Toolkit for Teams

CCMD Roundtable on the Innovative Public Service

CHAIRED BY
RUTH DANTZER

BY
GEOFF DINSDALE
MARY MOORE
ANDREW GAUDES

WITH CONTRIBUTIONS FROM
MARK JULIEN
PETER BUKER

Canada

For more information or copies, please contact the Strategic Research and Planning Group of the Canadian Centre for Management Development

Phone: (613) 947-3682
Fax: (613) 992-1736

The opinions expressed are those of the authors and do not necessarily reflect the view of the Canadian Centre for Management Development

© Canadian Centre for Management Development

National Library of Canada cataloguing in publication data

CCMD Roundtable on the Innovative Public Service (Canada)
Organizing for deliberate innovation : a toolkit for teams

Text in English and French on inverted pages.
Chair: Ruth Dantzer.
Title on added t.p.: L'organisation au service de l'innovation délibérée.
Includes bibliographical references.
Issued also on the Internet.
ISBN 0-662-66531-7
Cat. No. SC94-94/2002

1. Civil service – Canada – Management.
2. Administrative agencies – Canada – Management.
3. Government productivity – Canada.
4. Organizational change.
5. Teams in the workplace.
I. Dantzer, Ruth.
II. Canadian Centre for Management Development.
III. Title.

JL111.M3C32 2002 658.4'063 C2002-980115-XE

102-06555/

The Public Service of the future is

"...dynamic and adaptive, flexible and responsive.

It values and rewards excellence

and innovation."

Clerk of the Privy Council, Eighth Annual Report to the Prime Minister

A Word from CCMD

A public service that continually learns is better equipped to seize the fleeting opportunities found in our rapidly evolving economy and society. Research is a crucial vehicle of learning, but not just any kind of research will do. Research to address management challenges needs to be timely and relevant and offer practical advice. This is precisely what CCMD's Action-Research Roundtable process sets out to accomplish.

This is the second wave of research we have conducted in this highly successful format. Our consultations with managers identified five topics which require immediate research:

- Workplace Well-Being
- Internal Service Delivery
- Public Service Innovation
- Horizontal Mechanisms
- Science and Public Policy

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

These topics are of strategic importance to Canada's public service as a whole, yet they speak to the lived experiences of our fellow managers and their staff.

The Action-Research Roundtable on the Innovative Public Service produced this research report. It is the result of the contribution of the Roundtable members who felt this issue important, and took time from their busy schedules to contribute to this project.

I would especially like to thank the Chair of the project, Ruth Dantzer. Her leadership and the time and personal attention she gave to this project were instrumental in ensuring the quality of this report.

Jocelyne Bourgon

President
Canadian Centre for Management Development

The Action-Research Process

CCMD's action-research process brings together practitioners and experts from both inside and outside government. The group develops practical advice for dealing with pressing management challenges. The research process revolves around the deliberations of a diverse roundtable forum ideally suited for rapidly pooling and scrutinizing knowledge, insights and experiences. The research takes place over a year.

The management challenges are selected by managers and senior executives according to their urgency and importance to the public service as a whole. The objective is to provide leading-edge, focused and practical products that public service managers genuinely value and actively use within their work.

The Roundtable is supported by a secretariat composed of scholars and public service researchers.

These topics are of strategic importance to Canada's public service as a whole, yet they speak to the lived experiences of our fellow managers and their staff.

The Action-Research Roundtable on the Innovative Public Service produced this research report. It is the result of the contribution of the Roundtable members who felt this issue important, and took time from their busy schedules to contribute to this project.

I would especially like to thank the Chair of the project, Ruth Dantzer. Her leadership and the time and personal attention she gave to this project were instrumental in ensuring the quality of this report.

Jocelyne Bourgon

President
Canadian Centre for Management Development

The Action-Research Process

CCMD's action-research process brings together practitioners and experts from both inside and outside government. The group develops practical advice for dealing with pressing management challenges. The research process revolves around the deliberations of a diverse roundtable forum ideally suited for rapidly pooling and scrutinizing knowledge, insights and experiences. The research takes place over a year.

The management challenges are selected by managers and senior executives according to their urgency and importance to the public service as a whole. The objective is to provide leading-edge, focused and practical products that public service managers genuinely value and actively use within their work.

The Roundtable is supported by a secretariat composed of scholars and public service researchers.

A Word from the Chair

The word "innovation" sparks images of new technologies, R&D activities, and radical departures from old ways of doing things. But stimulating as those images are, they can also be confusing. How can public servants turn the exciting concept of innovation into practical, useful approaches and activities in their workplaces? How can they make the concept a reality? These were the questions the Roundtable on the Innovative Public Service asked itself and set out to answer.

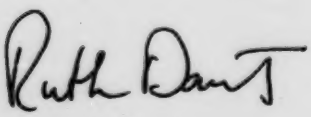
The experience of working through the Roundtable to address these points was extremely rewarding. The Roundtable brought together representatives of the public sector, the private sector, and the academic world, to share their different perspectives and experiences of innovation. I would like to acknowledge the contributions of each of the volunteers on the Roundtable, and to thank them for making innovation their priority over the past number of months. Our paper is the result of hours of animated debate on key issues with respect to innovation.

Through our discussions, we found differing approaches and varying views of what constitutes innovation. But we also found some significant areas of agreement. We all agreed that public servants—and indeed all Canadians—are facing new challenges these days, and that innovation is critical if we are to meet those challenges. We agreed that we already have some valuable models of successful innovation, because departments and agencies are already innovating to better meet their mandates. We also agreed that, important as these existing models are, we need more innovation, and more understanding of how to make innovation work.

The Innovation Toolkit—the product of the Roundtable's work—is designed to reflect these areas of agreement. It recognizes the need for innovation. It draws from case studies of organizations that have innovated successfully, to recognize and learn from the models that already exist. Perhaps most importantly, though, it provides a practical, deliberate approach for individuals and teams that want to maximize their potential to innovate. In other words, it helps equip all of us to innovate, to meet the challenges of today . . . and tomorrow.

I am excited about the accomplishments of the Roundtable, and about the toolkit's potential to make innovation a bigger part of our future. But a toolkit alone will not lead to innovation. The challenge facing us all now is to make the toolkit work, to build on it with our own insights and experiences. It is up to us to use the toolkit, and to learn more about making innovation happen. It is up to us to innovate.

In closing, I would like to thank Geoff Dinsdale from CCMD, who worked tirelessly to transform the Roundtable discussions into a practical document. His dedication to the project and constant good humour made the work fun as well as rewarding.



Ruth Dantzer
Chair, CCMD's Roundtable on the Innovative Public Service

Acknowledgements

Ruth Dantzer	Fisheries and Oceans Canada
Sandford Borins	University of Toronto at Scarborough
Paul Bush	Telesat Canada
Glenna Carr	Carr-Gordon Limited
Ramsay Duff	Nova Scotia Department of Finance
Maryantonett Flumian	Human Resources Development Canada
Lawrence Hanson	Privy Council Office
Doug Hull	Canarie Inc.
Abolhassan Jalilvand	Dalhousie University
Matthew W. King	Fisheries and Oceans Canada
Brian Marson	Treasury Board of Canada Secretariat
Doug McArthur	University of British Columbia
Daphne Meredith	Privy Council Office
Sherry EH Niven	Fisheries and Oceans Canada
Sally Omar	University of Alberta, Telus Centre for Professional Development
France Pégeot	Canadian Centre for Management Development
Geoff Dinsdale	Canadian Centre for Management Development
Andrew Gaudes	University of Manitoba
Mark R. Julien	Carleton University
Mary Moore	Western University
Anna-Maria Raposo	Canadian Centre for Management Development

The Roundtable members would like to thank the many individuals who contributed to the development of this document. This includes resource persons, focus test participants, all those involved in the publication process, and the many people who took their own time to review countless drafts and provide valuable comments.

Table of Contents

A Word From CCMD 5

A Word from the Chair 7

Acknowledgements 9

Introduction 13

A Roadmap to the Toolkit 14

A Deliberate Approach 15

A Focus on Teams 17

Laying the Groundwork for innovation 21

The Learning Organization 21

Using the C-CAR Model to Deliberately Organize for Innovation 23

The C-CAR Tool: A Checklist and Self-Assessment 25

Using the C-CAR Self-Assessment 25

Directions for Administering the C-CAR Self-Assessment 26

Scoring the Assessment 36

Discussing Your Results and Planning Action 38

Strenghtening your Approach to Innovation 39

Strategic Guidance and Resources for Teams 39

Common Purpose 40

SECTIONS 1 – 3: Mission and Objective 40

Creativity: "Look in — Look out" 42

SECTION 4: Team Characteristics 42

SECTION 5: Environmental Scan 44

SECTION 6: Idea Generation 47

Applicability 52
SECTION 7: Applicability of Creative Ideas 52

Results of Innovative Ideas 56
SECTION 8: Identification and Celebration of Results 56

SECTION 9: Diffusion of Successful Innovative Ideas 57

Having Reviewed Part 4 59

Checking Your Progress and Moving Beyond Teams 61

Indicators of Success —How to Know if You are on the Right Path 61

Supporting Innovation at the Organizational Level 63

Conclusion 65

Appendix 1: Annotated Bibliography 67

Appendix 2: References for Individual Creativity and Organizational Innovation 73

Individual Creativity 73
Organizational Innovation 73

Introduction

Our quality of life and standard of living during the next decade will depend critically on how innovative we are as a society[1]. The public service will play a critical role in sustaining and improving the quality and standard of life for Canadians; our ability to innovate will be key in defining this role, given the direct impact it has on the lives of all citizens. For this reason, innovation in the public service is not just an option—it is essential to the well-being of Canadians. It cannot be left to chance, but should be pursued deliberately[2] and comprehensively.

Innovation has been described and defined in numerous ways. The Roundtable chose "**a transformative idea that works**" as its working definition. While there will always be active debate about what constitutes innovation, most people would agree that they "know innovation when they see it". Innovation is about passion, purpose, and profound results.

This toolkit provides a powerful resource for group leaders to exploit the potential of their teams to generate transformative innovations. It provides teams with a practical and deliberate approach to innovation.

Innovation Defined

Innovation is the creative generation and application of new ideas that achieve a significant improvement in a product, program, process, service, structure or policy.

Simply put, innovation is about transformative ideas that work.

Roundtable Working Definition

[1] See Government of Canada, *Knowledge Matters: Canada's Innovation Strategy*, Ottawa, February 2002, **www.innovationstrategy.gc.ca**

[2] The need for innovation to be undertaken deliberately is noted in the 1998 *Innovation Survey*, PricewaterhouseCoopers, U.K. p. 22

ROADMAP TOOLKIT

A Roadmap to the Toolkit

The toolkit is divided into five parts:

Explores what innovation is, why it's important, and how it manifests itself.

Explores the learning organization and how it provides the platform for innovative teamwork and thus innovation.

Introduces the C-CAR (Common Purpose, Creative Ideas, Applicability and Results) model of innovation and a related tool to help teams identify areas where they can improve their approach to innovation.

Builds directly upon Part 3 and provides the team with direct access to guidance and resources for identified priority areas.

Explores key indicators of success and begins to move beyond teams to discuss organizational issues related to innovation.

Addressing Both "Big" and "Small" Innovations

A DELIBERATE APPROACH...

The Challenge of a New Age

"...the complexity, unpredictability, and pace of events in our world, and the severity of global environmental stress, are soaring. If our societies are to manage their affairs and improve their well-being they will need more ingenuity—that is, more ideas for solving their technical and social problems."

Thomas Homer-Dixon, The Ingenuity Gap, 2001

Why is innovation demanding so much attention? Because the pace of change is increasing rapidly. The world is shifting from an industrial age to a knowledge age. Ideas have replaced money and muscle as the keys to success[3]. Issues are more interrelated, are characterized by risk, and are increasingly complex. As a result, solutions in every sector require ideas and information to be brought together in creative and fresh ways. Long-term effectiveness in this rapidly changing world requires moving beyond incremental improvements to transformative, ground-breaking improvements.

[3] See Alvin Toffler, *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York, 1990.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Innovation extends beyond problem solving in at least two ways:

- **First**, problem solving often involves incremental improvements, whereas **innovation is defined by transformative or ground-breaking improvements**. If the "Wow, I can't believe what we have done…I couldn't have imagined it" factor is not apparent, the team may have solved a problem, but it likely has not innovated.

- **Second**, problem solving is often thought of as exclusively reactive—a problem is only addressed once it has been identified and the need to respond has become apparent. But in the public service, identifying opportunities before problems arise is critical. Failing to do so represents lost value for citizens. As a result, **innovation is not just about reacting to present problems, but seizing unique opportunities that can result in fundamental improvements**.

Innovation is a very broad term that captures a wide range of activities and outputs. In the private sector it is associated with:

- **products**, specifically new product lines;
- **services**, particularly in the form of improved service delivery; and
- **organizations**, with the capacity to take advantage of circumstance and seize opportunities to meet changing market demand.

"Innovation is not continuous change or improvement; it is a dissatisfaction with the present, and an excitement about the future."

Steve Salmons, Windsor Public Library

Innovation in Government: Industry Canada's SchoolNet*

Initially an idea generated between a manager and a co-op student, SchoolNet has evolved into a national, and multiple award winning, initiative. Its initial mandate was to move Canada's 20,000 schools and libraries on-line by the end of the school year 1998-99, to better prepare Canadian youth for the emerging new economy.

SchoolNet worked in partnership with provincial and territorial governments, the education community and the private sector to support the connectivity of schools and the development of on-line educational resources and training models and to foster research on how best to integrate new technologies into the learning process. As a result of SchoolNet, on March 30, 1999, Canada became the first country in the world to connect its public schools, including First Nations schools, and public libraries to the Information Highway.

* This draws directly from a number of Industry Canada web-based sources, as well as from input from a former member of the SchoolNet project.

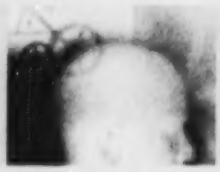
Innovation extends beyond problem solving in at least two ways:

- **First**, problem solving often involves incremental improvements, whereas **innovation is defined by transformative or ground-breaking improvements**. If the "Wow, I can't believe what we have done…I couldn't have imagined it" factor is not apparent, the team may have solved a problem, but it likely has not innovated.

- **Second**, problem solving is often thought of as exclusively reactive—a problem is only addressed once it has been identified and the need to respond has become apparent. But in the public service, identifying opportunities before problems arise is critical. Failing to do so represents lost value for citizens. As a result, **innovation is not just about reacting to present problems, but seizing unique opportunities that can result in fundamental improvements**.

Innovation is a very broad term that captures a wide range of activities and outputs. In the private sector it is associated with:

- **products**, specifically new product lines;
- **services**, particularly in the form of improved service delivery; and
- **organizations**, with the capacity to take advantage of circumstance and seize opportunities to meet changing market demand.



"Innovation is not continuous change or improvement; it is a dissatisfaction with the present, and an excitement about the future."

Steve Salmons, Windsor Public Library

Innovation in Government: Industry Canada's SchoolNet*

* This draws directly from a number of Industry Canada web-based sources, as well as from input from a former member of the SchoolNet project.

Part of what makes innovation such a powerful and important concept is that it applies equally to both the private and public sectors. Like the private sector, the public sector must seek new product lines in the form of new policies and programs. The parallels in terms of service delivery are obvious—witness E-government. The goal of having public sector organizations which are nimble enough to "seize the day" is one that we are continually striving for.

Given the importance of and demand for transformative innovation, and the fact that this type of change necessarily affects financial and human resources, it follows that the decision to innovate **should be deliberate**.

What do we mean by making innovation deliberate? There is an old saying that success is 1% inspiration and 99% perspiration. The same rule applies to innovation. While the single great idea—the eureka moment—is a thing of great value, the fact remains that much of getting to that moment is the hard work of putting the conditions in place for that moment to arrive.

A Focus on Teams...

Why are we focusing on teams in this toolkit?

Innovation has sometimes been hindered in the public service owing to incentives and structures focused on people working in silos where they manage their own assigned issues within specific business lines without the benefit of other perspectives and broader priorities. This model of work is highly effective for ensuring standardization and specialization and it can involve **teamwork**, but it does not generally involve **innovative teamwork**.

Many innovations are "sparked" by individuals. The lightbulb in the front of this paper is a reminder of the power of individual creative genius. In fact, the key to our future success as a nation is rooted in people's skills, creativity, talents and knowledge[4]. However, given the complexity of the issues that the public service is addressing, the process of generating, assessing and implementing a transformative innovation is simply beyond the capacity of any single person.

[4] This point is made in reference to all Canadians in: Government of Canada, *Knowledge Matters: Canada's Innovation Strategy*, Ottawa, February 2002, **www.innovationstrategy.gc.ca**

At the same time, the focus here is not on organizational innovation either. While recognizing that there is nothing more powerful than a leader who can mobilize his or her organization for innovation, it is likely beyond the scope of an individual manager to carry out this kind of organizational change. In addition, in many cases bringing the staff of an entire organization to bear on an innovation can be unwieldy overkill and disrupt the conduct of day-to-day business.

Teams, however, overcome many of these challenges. First, teams are central to how public service organizations work and they have proven to be an effective way to conduct business. Second, teams can bring together a variety of people with diverse talent, perspectives, experience and skills in the knowledge that the whole will be greater than the sum of its parts. In fact, recent research shows that approximately 50% of public service innovations originate from frontline staff and middle managers,[5] and teams provide a uniquely powerful vehicle for bringing these individuals together and fostering innovation.

Innovation in Government: Town of Ajax*

The town of Ajax is a rapidly growing community of 67,000 people just east of Toronto. During the budget squeezes of 1994 and 1995, Ajax introduced a program called STAR$: "Saving the Town of Ajax Real Dollars." To balance the town's budget in an era of major cutbacks in provincial transfer payments, the town's chief administrative officer challenged each employee to come up with at least two ideas for reducing costs or increasing revenues as part of the STAR$ program. The 500 employees suggested over 3000 ways in which savings could be made and revenues expanded—an average of six ideas per employee. Over the course of 18 months, the implementation of the suggestions contributed $1,600,000 towards balancing the town's budget.

[5] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, Feb. 2001 http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248

* This example has been drawn directly from Kenneth Kernaghan, Brian Marson, and Sandford Borins, *The New Public Organization*, Institute of Public Administration of Canada, Toronto, 2000

At the same time, the focus here is not on organizational innovation either. While recognizing that there is nothing more powerful than a leader who can mobilize his or her organization for innovation, it is likely beyond the scope of an individual manager to carry out this kind of organizational change. In addition, in many cases bringing the staff of an entire organization to bear on an innovation can be unwieldy overkill and disrupt the conduct of day-to-day business.

Teams, however, overcome many of these challenges. First, teams are central to how public service organizations work and they have proven to be an effective way to conduct business. Second, teams can bring together a variety of people with diverse talent, perspectives, experience and skills in the knowledge that the whole will be greater than the sum of its parts. In fact, recent research shows that approximately 50% of public service innovations originate from frontline staff and middle managers,[5] and teams provide a uniquely powerful vehicle for bringing these individuals together and fostering innovation.

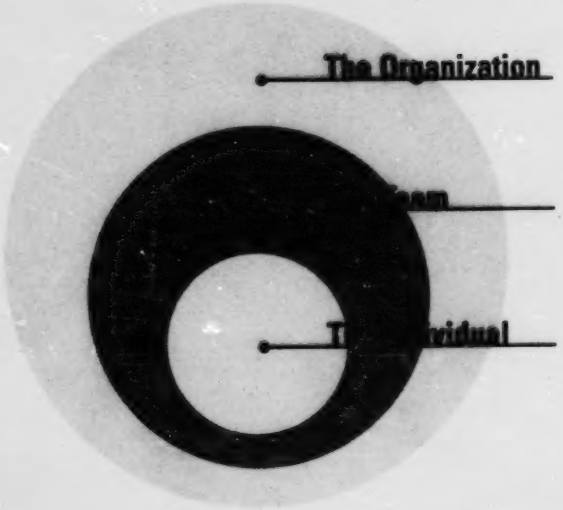
Innovation in Government: Town of Ajax*

[redacted]

[5] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, Feb. 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248

* This example has been drawn directly from Kenneth Kernaghan, Brian Marson, and Sandforb Borins, *The New Public Organization*, Institute of Public Administration of Canada, Toronto, 2000.

Three Levels of Innovation:
A FOCUS ON TEAMS



Third, *innovative teams* bring together talent and views from across the organization in new ways, while at the same time moving the team outside traditional constraints. Teams can be more nimble and creative by moving beyond the norms of routine business. By creating a team with a sense of common purpose and empowerment, the team will also have passion for the work they are doing. It is that very passion which will keep the team together and allow it to thrive.

The fact is that teams can boost the innovative potential of both individuals and organizations. They bring together creative individuals, freeing them to think beyond narrower perspectives and to find innovative responses to challenges. It is for these reasons that this toolkit focuses on teams. (References to various resources for both individual creativity and organizational innovation are provided in Appendix 2.)

To learn how to build and work with inter-organizational teams, see CCMD's publication *Moving From the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Leading Horizontal Projects* (www.ccmd-ccg.gc.ca)

"None of us is as smart as all of us."

Source: Unknown

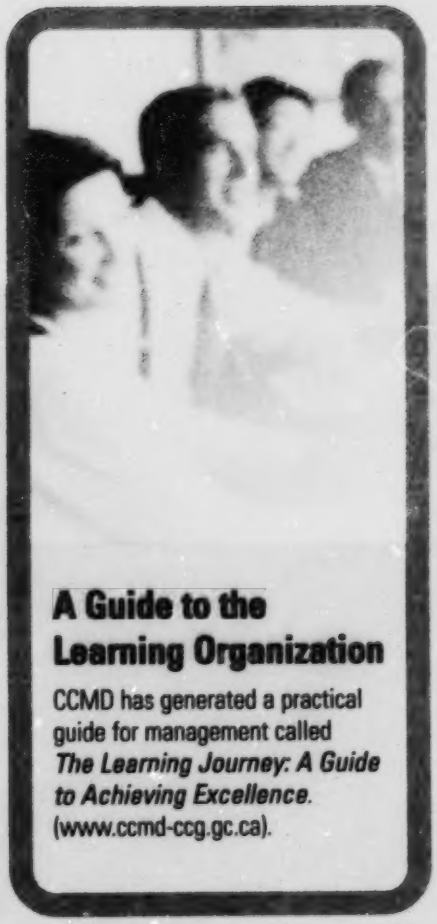
Innovation in Government: The Ministry of Trade and Industry in Denmark*

In 1997 the Department of Trade and Industry changed from a traditional hierarchy into a project and team-oriented organization. Its old culture and organization were not handling new challenges well. As part of this process, nine separate divisions were dissolved, and three "competence centres" were created. People from these centres work in project groups and teams. Managers undertook new roles as coaches for project groups and teams. Coaching is generally provided if requested.

Decisions to initiate and staff projects are taken twice a year. Before starting projects, groups and teams have access to the organization's MindLab, a group within the organization dedicated to helping teams maximize their innovation. This innovation has been such a success that it has now been adopted by the new and larger Ministry of Economic and Business Affairs.

* This information has been drawn from a paper presented at the Workshop of Peer-Reviewed Papers on Public Sector Innovation, held Saturday and Sunday, February 9 and 10, 2002 at the University of Ottawa Senate Chamber.

Laying the GROUNDWORK for INNOVATION



A Guide to the Learning Organization

CCMD has generated a practical guide for management called *The Learning Journey: A Guide to Achieving Excellence*. (www.ccmd-ccg.gc.ca).

The Learning Organization

Many of the elements that foster innovative teamwork exist within the learning organization. The learning organization is in effect a collective process of reflecting on new ideas, knowledge and insights in order to continually improve its performance.[6] Innovation and the learning organization are therefore inextricably linked, and can be considered companion pillars of high-performing organizations. The learning organization provides the supporting conditions for innovation, innovative teams generate significant leaps of progress, and the learning organization captures this new knowledge and integrates it throughout the organization.

[6] This description draws from a working definition of the process of organizational learning used by the Learning and Development Committee, 2001

The Learning Journey: A Guide to Achieving Excellence identifies the key elements of a learning organization, including:[1]

- (expressed in the guide a "shared vision") can bring clarity to what members of a team or an organization want to accomplish together. It requires aligning the team's values, principles and beliefs in terms of what the team wants to achieve and how it wants to achieve it.

- can help maximize creativity by bringing together people with differing skills, abilities and backgrounds. If everyone on the team is of like mind, opposition to the majority view can be considered troublesome and "buy in" can be considered excessively important.

- helps to ensure that ideas are freely and candidly shared. It can help build awareness, understanding and commitment. It is about honest conversation, careful listening and open discussion. Team members teach each other new things and support each other. This is a true culture of learning.

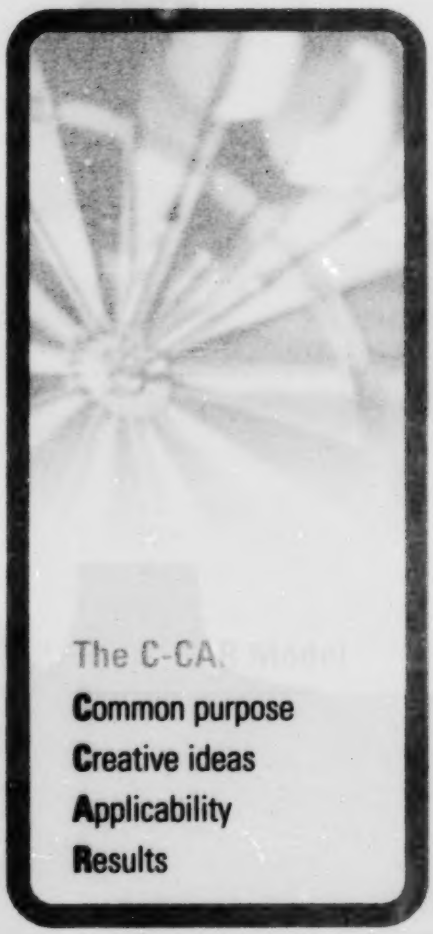
- is designed to ensure that constructive and healthy conflict is not avoided because it can play a creative role, providing a means of challenging assumptions, revealing biases, scrutinizing evidence, and making arguments persuasive. Ideally, diverse views are brought to the table and new ideas flow from this creative conflict.

- is about public servants recognizing existing limitations of the knowledge they have and being challenged to seek the knowledge they do not have.

The elements of common purpose and dialogue can be considered the glue that bind the team together and allow for healthy and effective diversity and creative conflict to propel the team—and by extension the organization—forward. The learning organization can also help senior management to effectively identify and select those fundamental and critical issues that justify a more comprehensive approach to innovation. To further build upon the innovative foundation provided by the learning organization and to make innovation more deliberate, the next part of the toolkit provides teams with a practical approach to innovation.

The Learning and Development Committee: Advancing Learning

[1] Canadian Centre for Management Development, *The Learning Journey: A Guide to Achieving Excellence*, Ottawa, 2000, and A Discussion Paper for the CCMD Roundtable on the Learning Organization, see www.ccmd-ccg.gc.ca.



Using the Model to Deliberately Organize for INNOVATION

Creating an environment to maximize your innovative ideas requires energy and commitment. But research shows that organizations of all shapes and sizes, public or private, can and do innovate.

The C-CAR[1] model was created to provide a simple, practical and effective way to better organize teams for innovation. By deliberately organizing teams to take account of the following C-CAR characteristics, their **potential to generate innovative ideas that work can be maximized.**

[1] C-CAR is pronounced "seek-er." This model builds upon the "CAR" model of innovation created by Brian Marson, one of the members of CCMD's Roundtable on the Innovative Public Service.

ensures that the team members are clear about the issue they are tackling, and are confident that they are indeed tackling the right issue in the right manner. This involves conducting analyses to determine the exact nature of the issue and of the team's objectives. The team needs to determine what elements of the present approach don't work, what is driving the need for innovation (e.g. a change in policy, client demand, changing demographics) and what exactly are the criteria for a solution. As work progresses, it is also essential to revisit the definition of the problem to ensure the nature of the challenge is still the same as originally framed. The team needs commitment in order to ensure that energies are effectively and efficiently applied. By ensuring common focus, efforts to innovate will more likely be strategic, relevant and successful.

"Look-In and Look-Out": addresses three core areas. First, identifying characteristics of the team and its members (e.g. Do the competencies of team members match the issue being addressed? Do members of the team have different skills, learning styles and backgrounds?). Second, scanning and capturing ideas from inside and outside the organization (e.g. Does the team systematically track developments in its particular line of business?). Third, generating and sharing ideas (e.g. Are new ideas encouraged, supported, built upon, and welcomed regardless of seniority?).

involves assessing creative ideas for their relevance and practicality, and answering the question: "Will this new idea work?" This can include proof of concept tests, business cases, consultations to ensure client needs are being met, or cost benefit analyses. In some cases the task may be achieved by including someone on the team who is intimately familiar with the practical and operational realities of the issue.

means that team members have a shared and clear idea of what success means and have the passion and commitment to get there. By having a clear understanding of what the team is trying to achieve, it is possible to develop useful indicators of success and measure actual progress against these indicators. Lessons learned are shared throughout the organization, and successful innovations are disseminated across the organization and the public service.

Did you know...

...that of fifteen case studies on continuously innovative public sector organizations, all attributed some part of their success to self-consciously visiting and revisiting their ultimate goals—questioning them, clarifying them, communicating them and working towards a common purpose?

Peter Bates, Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (Draft), 2002.

Figure 1

THE SYNERGY OF C-CAR ELEMENTS MAXIMIZES INNOVATION

As graphically represented in **Figure 1**, it is the synergy of these four elements that creates an environment which maximizes the potential for innovation. When innovation is purposeful and strategic, these elements are not left to chance but are actively managed and supported.

The C-CAR Tool: A Checklist and Self-Assessment

In this section, the C-CAR model has been transformed into a tool to help teams be deliberate about innovation; to help them organize to generate innovative ideas that work. To this end, this tool can be used as both:

1. **A checklist** to help new teams prepare for each element of the C-CAR model; and/or
2. **A self-assessment** to help teams *that have already started to work on elements of the C-CAR model* to identify areas of relative strength and weakness.

Using the C-CAR Self-Assessment

When administering the C-CAR instrument, it is possible to use the entire assessment or just specific sections. For example, if the team is at the stage of establishing a Common Purpose, it may be premature to administer the Results section of the instrument. But remember, even if the team has already completed certain C-CAR elements, the team should still assess them. For example, if the team has already established a Common Purpose and is now scanning the environment for ideas, it is still useful to assess the Common Purpose to determine whether there is a need for the team to revisit it.

Instructions for scoring the assessment and initiating a dialogue based on the results appear at the end of the self-assessment.

Directions for Administering the

There are four steps involved in applying the assessment instrument:

Assemble the team and distribute a copy of the questionnaire to each member. To help ensure candour, respondents should not write their name on the questionnaire so that responses cannot be attributed to particular individuals.

Two terms are used very specifically for purposes of this assessment, and each should be made clear before respondents fill out the assessment:

- **Team** refers to the group of people that work on a specific problem or opportunity.
- **Organization** refers to the larger entreprise in which you work, such as a government department or agency.

Respondents should be informed that if they do not know the answer to a question or if it is not applicable to them, they should leave the question blank.

Each team member should fill out the questionnaire. It should take approximately 15 minutes for the entire questionnaire.

The total at the end of each section should not be tabulated by respondents but by the staff carrying out the post-assessment analysis.

One person should administer and collect the questionnaire and lead the dialogue about the results.

COMMON PURPOSE

SECTION 1:
The Organization's Mission

In the following space, write down what you believe to be the key aspects of your organization's mission. (*Feel free to use point form.*)

SECTION 2:
The Team's Objective

In the following space, write down what you believe to be the key aspects of your team's objective. (*Feel free to use point form.*)

Directions: for each of the following sections, please indicate the extent to which you agree with the following statements.

SECTION 3:

Mission and Objective

		Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
A	I understand my team's objective.	1	2	3	4
B	My team members have a shared understanding of our objective.	1	2	3	4
C	I understand how my team contributes to my organization's mission.	1	2	3	4
D	My team has fully discussed its objective.	1	2	3	4
E	My team regularly revisits the central question it is addressing to see if it needs refining (i.e. the team revisits and if needed refines the question in light of new information or developments).	1	2	3	4
F	I felt that there was an open dialogue within the team to establish our common purpose.	1	2	3	4
G	I am committed to my team's objective.	1	2	3	4
TOTAL		[Post-assessment tabulation: add up the values, divide by the number of questions completed, and write the total in the box.]			

CREATIVITY "LOOK IN—LOOK OUT"

SECTION 4:
Team Characteristics

		Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
A	Team members have an appropriate mix of skills.	1	2	3	4
B	Team members have diverse ways of thinking.	1	2	3	4
C	Team members challenge each other in constructive ways.	1	2	3	4
D	Everyone gets a chance to contribute at team meetings.	1	2	3	4
E	Everyone feels comfortable contributing ideas at team meetings.	1	2	3	4
F	Someone with experience in implementation (e.g. works with the issue in the field) is on our team.	1	2	3	4
TOTAL		[Post-assessment tabulation: add up the values, divide by the number of questions completed, and write the total in the box.]			

SECTION 5:

Environmental Scan

		Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
A	Team members continuously scan the environment (for emerging ideas, threats and opportunities).	1	2	3	4
B	Outside experts are brought in to talk to the team.	1	2	3	4
C	Team members stay abreast of the most current knowledge within their field of work.	1	2	3	4
D	The team strikes strategic partnerships with other organizations to actively share knowledge.	1	2	3	4
E	Clients are consulted regularly to ensure a better understanding of their needs.	1	2	3	4
F	There is a process in place to capture ideas from both inside and outside the organization (e.g. promising ideas are stored in a common location such as a shared file).	1	2	3	4
G	Team members can easily access captured ideas.	1	2	3	4
TOTAL		[Post-assessment tabulation: add up the values, divide by the number of questions completed, and write the total in the box.]			

SECTION 6:
Idea Generation

		Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
A	I am encouraged to propose new ideas.	1	2	3	4
B	I am encouraged to look at problems in radically different ways.	1	2	3	4
C	I am encouraged to share ideas broadly.	1	2	3	4
D	I am encouraged to collaborate with other team members.	1	2	3	4
E	The resources (i.e. knowledge and tools) required to generate ideas are easily accessible to team members.	1	2	3	4
F	Team members are free to bring ideas forward, regardless of their formal position.	1	2	3	4
G	I am able to take "acceptable risks" when necessary.	1	2	3	4
H	I have sufficient time to define problems before taking action.	1	2	3	4
I	Team members regularly employ techniques to boost their creativity (e.g. brainstorming sessions).	1	2	3	4

Cont'd on p. 32

(Cont'd from p. 31)

		LEVEL OF AGREEMENT			
		Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
J	The ideas I generate are judged fairly and constructively.	1	2	3	4
K	Team members build upon each other's ideas.	1	2	3	4
TOTAL		[Post-assessment tabulation: add up the values, divide by the number of questions completed, and write the total in the box.] ☐			

APPLICABILITY

SECTION 7:
Applicability of Creative Ideas

		Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
A	Potentially innovative ideas are not dismissed prematurely (i.e. ideas are nurtured before being rigorously assessed).	1	2	3	4
B	Constructive and critical analysis is conducted to determine if full implementation of an idea is viable.	1	2	3	4
C	Ideas are discussed with a focus on client needs.	1	2	3	4
D	Applicability of a new idea is discussed with those responsible for implementation.	1	2	3	4
E	The risks involved in applying the idea are considered (i.e. what could go wrong?).	1	2	3	4

TOTAL

[Post-assessment tabulation: add up the values, divide by the number of questions completed, and write the total in the box.]

RESULTS

SECTION 8:
Identification and Celebration of Results

		Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
A	My team has a clear understanding of what success will look like.	1	2	3	4
B	My team is confident that the innovative idea represents a fundamental improvement over the status quo.	1	2	3	4
C	Specific indicators of success are developed for the innovative idea (e.g. to ensure the idea is simple, appealing, and executable).	1	2	3	4
D	The suitability of the idea is checked against the indicators of success.	1	2	3	4
E	Team members celebrate their innovative ideas.	1	2	3	4
F	My team is recognized for its successful innovative ideas.	1	2	3	4
TOTAL		[Post-assessment tabulation: add up the values, divide by the number of questions completed, and write the total in the box.]			

SECTION 9:

Dissemination of Successful Innovative Ideas

		Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree
A	Information about successful ideas is disseminated throughout the organization.	1	2	3	4
B	Information about successful ideas is disseminated to other areas of the public service.	1	2	3	4
C	Information about successful ideas is disseminated to other governments.	1	2	3	4
D	Information about successful ideas is disseminated to other sectors (i.e. private and non-profit).	1	2	3	4
TOTAL		[Post-assessment tabulation: add up the values, divide by the number of questions completed, and write the total in the box.] ☐			

Scoring the Assessment

Once all the assessments are received, they should be identified by a number (e.g. Respondent 1, Respondent 2)—not by name. This will help ensure respondents' anonymity. To score the results, we suggest the following:

- For the open-ended questions in sections 1 and 2, compare each of the responses to the "actual" mission of the organization or objective of the team. Also compare responses to see if they are consistent or not. The purpose here is not to generate a sophisticated scientific analysis of the responses (although this could be done), but to conduct a simple analysis that identifies gaps and insights that can fuel useful debate and discussion among team members as to the exact nature of the team's common purpose.

- For the closed questions in sections 3 through 9, enter the section totals for each respondent into the table below[a] and follow the directions provided. By following the directions you will generate section totals, which will point to areas of relative strength or weakness.

Following this exercise, turn to page 38 for further directions.

[a] This table draws from an illustrative table provided in *Inventaire des styles de groupe, Guide du participant,* Human Synergistics Inc., Quebec, 1997, p. 60.

TABULATING SECTIONS 3-9: CLOSED QUESTIONS

Respondents (Write section totals for each respondent in boxes below)

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3					

COMMON PURPOSE

Objective and Mission / SECTION 3

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ by # of respondents ☐ = **Total of** SECTION 3

CREATIVITY: "LOOK IN—LOOK OUT"

Team Characteristics / SECTION 4

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ by # of respondents ☐ = **Total of** SECTION 4

Environmental Scan / SECTION 5

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ by # of respondents ☐ = **Total of** SECTION 5

Idea Generation / SECTION 6

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ by # of respondents ☐ = **Total of** SECTION 6

APPLICABILITY

Applicability of Creative Ideas / SECTION 7

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ by # of respondents ☐ = **Total of** SECTION 7

RESULTS

Identification and Celebration of Results / SECTION 8

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ by # of respondents ☐ = **Total of** SECTION 8

Dissemination of Successful Innovative Ideas / SECTION 9

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ by # of respondents ☐ = **Total of** SECTION 9

Discussing Your Results and Planning Action

- Once the scores for each section have been tabulated, your team may find it useful to discuss the findings and identify a limited number of areas for action. These areas will be the two or three sections where you scored the lowest out of a possible score of 4. For each of sections 1 through 9, you will find guidance to direct your improvement efforts in Part 4 of this toolkit.

  Once the team has identified the sections where it wants to focus its efforts, you will want to approach Part 4 of this toolkit in one of two ways:

  1. **A general approach**: Read the guidance provided for the entire two or three sections that the team has agreed to focus on. This will provide you with a broad base of information from which the team can work to further optimize its capacity to innovate.

  2. **A strategic approach**: Go back to the assessment, and in those sections that the team identified as a priority, tabulate the totals for each statement. This will involve adding together the total responses for each statement (e.g. questions "a" through "d" in section 9) and then dividing the total for each statement by the number of people that responded to it. This will give you a score out of 4, and will allow you to identify the specific statements for which the team scored the lowest. Instead of focusing on entire sections, the team can then strategically focus its improvement efforts on specific statements within sections.

To assist you in finding the guidance you need with respect to these specific statements, Part 4 has been designed as a quick reference resource. Under each of the four elements of the C-CAR model, the guidance provided corresponds directly to the sections (1 through 9) and statements (e.g. "a" through "g") of the self-assessment, allowing the team to go directly to the sections and statements that concern it most.

Strenghtening your

to

INNOVATION

Strategic Guidance and Resources for Teams

This section is a resource for each of the four C-CAR priority elements. The material presented here draws heavily from the literature on innovation as well as on a study of 15 continuously innovative public service organizations authored by Dr. Peter Buker.* **Building upon these sources, this section offers advice and guidance on to how deliberately organize teams to maximize their innovation potential. This guidance is not exhaustive, but a useful launching point for you and your team.**

As noted earlier, this part of the toolkit corresponds directly to the C-CAR model and the sections and statements of the self-assessment tool.

* Peter Buker, *Fifteen CIPOs: Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (Draft)*, Institute of Public Administration of Canada for the Canadian Centre for Management Development, 2002.

COMMON PURPOSE

SECTIONS 1 – 3:
Mission and Objective

Common purpose is vital to innovative organizations and teams. It is necessary to ensure that the team is clear in terms of its objectives, the threats it is facing and the opportunities it wants to seize.

If your team outlined different perceptions in sections 1 and 2 and/or indicated low levels of agreement in section 3 ("a", "b", "c" and "d") it is important that time be spent discussing your common purpose. The questions in section 3 provide an appropriate framework for re-engaging the team in discussing common purpose.

"The starting point for the journey to greater innovativeness is to ask hard questions and provide honest answers about why the organization [in this case team] exists, whom it serves, and how it will know if it is succeeding."[11] Asking these questions and regularly discussing what the team is trying to achieve, even if it is tackling the right issues/questions, is a healthy process that keeps the team relevant and ensures that everyone is and remains "on the same page".

Statement "e": Revisiting Your Common Purpose
If your team indicated low levels of agreement for statement "e", you need to remember that regular discussions about your team's common purpose are essential. Missions and objectives are not static; they are continuously evolving as a result of changes in the internal and external environments.

Not only do regular discussions help ensure that your team shares a common purpose, but they also serve as a forum for the initial stage of the innovation process: the recognition of a need, be it a threat or an opportunity. Revisiting this issue will help ensure that the nature of the issue being addressed is still the same as when originally framed.

"Innovation means 'Nothing is out of the Question!'"

Rob Deyman, City of Waterloo

[11] See Paul Light, *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*, San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1998, p. 60.

Statements "f" and "g": Ensuring Team Members are Involved and Committed
If your team members indicated that they did not feel as though they were involved in developing the team's common purpose, or that they were not committed to the team's common purpose, it might be useful to spend some time discussing personal missions. As Paul Light noted after a study of 26 organizations, "the question 'Why am I here?' is just as important in building an innovative organization or team as 'Why are we here?'"[11] The fact is that all public servants share a common purpose of providing the best advice to ministers and the best service to Canadians. This is where public servants derive passion and commitment for their work. But the ways in which individual organizations and teams advance this common purpose will differ depending on their unique mandates and circumstances. As a result, discussing personal, team, organizational and public service-wide objectives is a useful investment that can help to create a climate of shared understanding, unity and purpose within the team.

For further information concerning common purpose see:

Chartier, Bob. *Tools for Leadership and Learning*
http://leadership.gc.ca/static/leaderskit/tools_e.shtml

Light, Paul. *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally.* San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1998.

Mumford, Michael. "*Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation,*" Human Resource Management Review, Volume 10, Number 3, 2000, pp. 313-351.

Walters, Jonathan. *Understanding Innovation: What Inspires It? What Makes It Successful?* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, December 2001.

[11] See Paul Light, *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally.* San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1998, p. 60.

CREATIVITY: "LOOK IN – LOOK OUT"

SECTION 4:
Team Characteristics

Statements "a" and "b": Creating Diversity
The characteristics of the team are vital to its creative output. One way to foster creativity and address the issues identified in statements "a" and "b" of section 4 is to build teams with membership from diverse backgrounds and ways of thinking, as well as from different levels within the organization.[13] This is critical for ensuring that new ideas are brought to the table, and that assumptions and biases are challenged. In addition to having a diverse team, it is also important to share excitement about the team's goals and demonstrate a willingness to help each other and to recognize the uniqueness of others. Acceptance of diversity may be difficult but it is an essential ingredient for success.

In considering the characteristics of the team, it is also useful to select employees who are "*comfortable with ambiguity*". This will help the team and organization to pass through the early stages of innovation.[14] Other research has found that team members who are curious and persistently interested are also an asset.[15]

Our case studies found that, when innovating, employees show certain characteristics that appear related to motivation:

- pride in work;
- passion for work;
- fun at work;
- affinity for challenging work; and
- enjoyment of a healthy sense of competition.

"The one universal and 'special' competency area shared by all the staff in Newfoundland's Centre for Learning Development is that they have 'comfort with ambiguity'. This one psychological characteristic is key to innovative thinking."

Rome Bridger, Centre for Learning and Development, Government of Newfoundland and Labrador

[13] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers, February 2001, p. 7.
[14] Peter Buker, Fifteen CIPOs: *Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (Draft)*, Institute of Public Administration of Canada for the Canadian Centre for Management Development, 2002.
[15] Michael Mumford, "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation," *Human Resource Management Review*, Vol. 10, Number 2, 2000, p. 317.

Statement "c": Leveraging Diversity so Team Members Challenge Each Other Positively

"The reason that many organizations find diversity difficult to handle is the obvious one—people with viewpoints and preferences that are too far apart find it difficult to work together."[16] However, it is possible to harness and embrace diversity. "The art of making this tension creative is to work with climate and process to minimize the interpersonal conflicts and maximize productive dissent."[17] In order to do this, an environment of trust must be cultivated between group members and with leaders. This will encourage people to freely share ideas and will help build a sense of unity.

Statements "d" and "e": Maximizing Contributions and Comfort

Having a diverse team drawing on employees from all levels in the hierarchy and ensuring they are comfortable and contributing involves thinking in the "Bigger Box". The "Bigger Box" phenomenon is about moving beyond each team member's roles and responsibilities in the hierarchy. It is about embracing a broader view as to what is possible regarding the issue being addressed. Further techniques for thinking in the "Bigger Box" include:

- making "everyone a leader" by redefining leadership so it applies to everyone;
- nurturing a culture of support (and potentially supplementing this through in-house courses on leadership); and
- using "high quality" communication or face-to-face interaction with leaders.

This process can involve "floor walking" and "open-door policies" on the part of leaders.[18] By thinking in the "Bigger Box" and cultivating an environment which emphasizes encouragement and support, the level of comfort and unity within a team can be strengthened. It is also critical to ensure that team members feel there is a climate of trust—trust that fellow team members will genuinely support and encourage them, that their ideas will be received positively, and that they work in a healthy and constructive environment. This can help to ensure that team members feel comfortable moving beyond their traditional confines, and speaking out at meetings.

Statement "f": Including Someone with Implementation Experience

In considering statement "f" of the questionnaire, you need to ensure that someone that works with the practical dimensions of the issue being addressed on a day-to-day basis is part of the team. For example, in the creation of a new policy, you will want to ensure that someone involved in the operations or service delivery end of the policy participates in the idea generation stage. This will bring a practical perspective to the table, and will help keep the group rooted in the realities of the issue.

[16] *1998 Innovation Survey*, PricewaterhouseCoopers, U.K., p. 20.
[17] *1998 Innovation Survey*, PricewaterhouseCoopers, U.K., p. 20.
[18] Peter Buker, Fifteen CIPOs: *Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (Draft)*, Institute of Public Administration of Canada for the Canadian Centre for Management Development, 2002.

The 15 case studies show that diversity among team members and crossing thought boundaries increases the probability of innovation. "Leadership has hired people who have huge diversity in disciplines, in styles, in ages, and in backgrounds - they don't suffer from 'group think'; this leads to a lot of innovative thinking you generally wouldn't find in other organizations."

Peter Larose, Strategic Policy, HRDC

For further information concerning creativity and team characteristics see:

Amabile, Teresa. "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September-October 1998, pp. 77-87.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government.* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, February 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248

Canadian Centre for Management Development. *The Learning Journey: A Guide to Achieving Excellence.*

Mumford, Michael. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation," Human Resource Management Review, Volume 10, Number 3, 2000, pp. 313-351.

1998 Innovation Survey, PricewaterhouseCoopers, U.K.

SECTION 5:

Environmental Scan

Statement "a": Scanning the Environment

Scanning the environment and formalizing a form of fact-based feedback is crucial to innovation. If the team does not agree with statement "a" of section 5, there are many options to consider. Team members could scan the environment for emerging threats and opportunities by making site visits and by participating in professional

Most innovation comes from chance encounters with an event, person or situation. Scanning your environment can increase these encounters.

Peter Buker, Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (Draft), 2002.

networks."[19] This could also be done through employee exchanges and by having employees "crossing boundaries"—working horizontally within and across organizational units. These types of approaches can help reduce the tunnel vision people have from working in "silos" or "stovepipes" and release their synergistic creativity. Scanning the environment is important as it exposes team members to potential opportunities and threats, as well as new knowledge. This can be useful in helping teams refine or, if needed, redefine, the issue they are addressing and their common purpose.

Statement "b": Involving Outside Experts

As indicated in statement "b" of section 5, bringing experts in to talk about a diverse array of subjects is also useful. It can facilitate an understanding of various initiatives that might be utilized elsewhere and can help to identify some barriers that might be faced when attempting to undertake certain initiatives. This may also help the team to further refine their approach to problem solving.

Statements "c" and "d": Staying Abreast of Developments and Striking Partnerships

Outside experts may also be useful in keeping team members abreast of the most current knowledge within their fields of work, as indicated in statement "c" of the questionnaire. Another way to keep people abreast of their field is to encourage them to read materials relevant to their area of business (such as academic journals), and to let them know that reading is an important part of their job—not an add on—to which they should dedicate time. It is also beneficial to strike strategic partnerships with organizations, or enter communities of practice such as professional or functional networks, in order to facilitate knowledge sharing (see statement "d" of the questionnaire). This is one of the best strategies for staying abreast of current developments in an ongoing fashion.

Statement "e": Knowing and Understanding Your "Clients"[20]

Scanning the environment is useful in helping the team get in touch with their clients (see statement "e" of the questionnaire). Consulting clients regularly can help the team to better understand and meet their needs.[21] More information on how to tap into client needs and expectations is provided in section 7, "c" below.

[19] Sandford Borins, The Challenge of Innovating in Government, PricewaterhouseCoopers, February 2001, p. 7

[20] 'Client' may not be the best term to use here. There is much debate as to the labels of people that receive services from the public service. For further information on customers, clients, citizens, beneficiaries and stakeholders, see Canada, Treasury Board of Canada Secretariat, *Quality Services Guide XII: Who is the Client?* - A Discussion Paper (Ottawa: June 1996), and Canada, Privy Council Office/Canadian Centre for Management Development, *A Strong Foundation: Report of the Study Team on Public Service Values and Ethics* (Ottawa: 1996), p. 39

[21] For an informative article on working with customers to make innovation "a manageable, predictable discipline," see "The Customer Knows Best? Better Think Again," *HBS Working Knowledge*, March 4, 2002, http://hbswk.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=2815&sid=0&pid=0&t=customer

Statements "f" and "g": Capturing and Accessing Ideas

In order to make the most of innovative ideas there must be a process and a place established (see statements "f" and "g" of the self-assessment) which enable team members to easily capture and access ideas that are harvested from within or outside the organization. It is therefore crucial to ensure that information concerning new ideas, and information that helps team members to stay up to date with the knowledge in their field, is kept in a central and common location so that it is easily accessible.

For further information concerning creativity and environment scans see:

Amabile, Teresa. "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September-October 1998, pp. 77-87.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government.* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, February 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248

Canadian Centre for Management Development. *Moving from the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Leading Horizontal Projects.*

Delbecq, Andre and Peter Mills. "Managerial Practices that Enhance Innovation", pp. 24-34.

Mumford, Michael. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation," *Human Resource Management Review*, Volume 10, Number 3, 2000, pp. 313-351.

Treasury Board Secretariat. *Quality Services Guide XII: Who is the Client?—A Discussion Paper* (1996-08-16), http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_O/siglist_e.html

Tushman, Michael. "Communication Across Organization Boundaries: Special Boundary Roles in the Innovation Process," *Administrative Science Quarterly*, December 1977.

Did you know...

... that Veterans Affairs has its own virtual Innovation Centre?

SECTION 6:
Idea Generation

Statement "a": Proposing New Ideas

"Creative thinking refers to how people approach problems and solutions—their capacity to put existing ideas together in new combinations."[22] Given this, it is necessary that people be encouraged to propose novel ideas, as indicated in statement "a" of section 6 of the self-assessment. In discussing encouragement, it is also important to discuss motivation as this "determines what people will actually do."[23] Teresa Amabile provides a good example of the importance of motivation. When discussing the situation of a scientist, she states that "the scientist can have outstanding educational credentials and a great facility in generating new perspectives to old problems. But if she lacks the motivation to do a particular job, she simply won't do it; her expertise and creative thinking will go untapped or be applied to something else."[24] There are two types of motivation that can be identified—extrinsic and intrinsic. While the first includes such things as externally oriented rewards (e.g. financial rewards), it is intrinsic motivation that may be considered most important in encouraging the generation of new ideas.[25] Intrinsic motivation refers to people's passion, interest and internal desire to do something. "When people are intrinsically motivated, they engage in their work for the challenge and enjoyment of it. The work itself is motivating."[26] The key is to determine how your team, and individual team members, are motivated, and then to align incentives with this as best as possible.

Statement "b": Looking at Problems in Different Ways

Encouraging people to look at problems in radically different ways, as indicated in statement "b" of the questionnaire, is also vital. Over time, competencies, processes and mental models that have proven successful in the past can become a habit and embedded within an organization. This can undermine staff's ability to generate and implement new ideas that depart from past ways of operating. For this reason, it is necessary for organizations to be able to "forget" or "unlearn" the way things have been done in the past.[27]

Statements "c" and "d": Sharing Ideas and Collaborating with Others

If your team indicated low levels of agreement with statements "c" and "d" of the questionnaire, warning bells should sound. If people are not encouraged to share ideas and collaborate with others the chance that innovation will occur becomes less likely. As is mentioned throughout this toolkit, there are many ways to encourage collaboration and the sharing of ideas, including the use of electronic mailing lists, where people can share ideas and information they feel may be useful to the team, as well as shared electronic or paper files and "open door" policies.

[22] [23] [24] Teresa Amabile, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, September-October 1998, p. 79.
[25] [27] See for example, Eric Clemons, *Innovation and the Learning Organization*, September 18, 2001.

Statement "e": Ensuring Necessary Resources Are Accessible

Electronic bulletin boards and websites are ways to ensure that the knowledge required to generate ideas is easily accessible to team members, as is pointed out in statement "e" of the questionnaire. This is important because it doesn't matter how much knowledge is captured, if it is not easily accessed by members of the team its potential will go unfulfilled. Again, you may want to ensure that there is a central location for resources that is accessible to all team members. In addition to access to ideas and knowledge, team members need access to appropriate tools, such as library services, the Internet, techniques for idea generation and diagnostic instruments. The easiest approach is to simply ask your people what they need.

Statement "f": Providing Freedom to Bring Forward Ideas

To encourage the sharing of innovative ideas, managers and leaders must play an essential role by facilitating open communication. There are two different types of interaction up and down the chain of command—one is about authority and accountability, and the other is about information and feedback. Innovative organizations and teams remove information flows from the "chain of command" precisely to enhance the flow of information and to tap into the whole organization for innovative ideas. This approach ensures that one person cannot "stop" an idea, because it easily reaches a range of audiences and decision makers who can benefit from it. Possibilities include:

- the use of "open forums" via electronic mail that involve communications up and down the hierarchy, skipping rungs in the organizational ladder;
- incorporating people into *ad hoc* teams or networks based on their experience and skills and not on their position;
- having leaders consistently and frequently communicate broad organizational plans to *all* employees; and
- having senior leaders actively solicit candid input and feedback in frequent contacts with all levels of the hierarchy (e.g. via "suggestion box" programs or employee surveys).

"...in a crude sense, the statistical odds of finding creative individuals or their innovative ideas are increased phenomenally by accessing the *whole* organization."

Peter Buker, Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (Draft), 2002

When pondering how to foster creativity, it is important to remember that serendipity matters. Like all creative activity, formal structures tend only to set the scene for innovation; most innovative ideas come from chance encounters with an event, person or situation. Those chances can be significantly increased by utilizing mechanisms that involve all employees in the organization's greater vision, by ensuring that team members and all members in an organization, regardless of their level or position, feel free to bring ideas forward, as indicated in statement "f" of the questionnaire. Building fluid structures within the organization that get people from different parts of the organization working together within well-defined mandates can also increase the chances of serendipity.

Statement "g": Taking Acceptable Risks

To further foster the generation and sharing of novel ideas, people must be encouraged to take "acceptable risks" when necessary. This requires a common understanding by team members of what an "acceptable risk" is. To feel confident in their actions, you need to ensure there is a shared understanding of what is acceptable and what is not, when permission is needed to take a risk and when it is not.

Statement "h": Providing Time To Define Problems

It is also critical that people have enough time to define problems before they take action, as outlined in statement "h". "Organizations routinely kill creativity with false deadlines or impossibly tight ones. The former creates distrust and the latter causes burnout. In either case, people feel over-controlled and unfulfilled, which invariably damages motivation. Moreover, creativity often takes time."[28]

Statement "i": Employing Creativity Techniques

Defining problems might be facilitated by having team members regularly employ techniques to boost their creativity, as indicated in statement "i". This can include such things as "brainstorming sessions", "mind mapping", "creative problem-solving techniques", "taking time to reflect", drawing the problem or creating a metaphor for it, or continuing to ask "why" in order to drill down into the issue. For additional information and techniques regarding individual creativity, see the resources provided in Appendix 2 of this document.

© 1998 Randy Glasbergen.

"Sometimes you get a brainstorm, sometimes you just get the clouds."

[28] Teresa Amabile, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, September-October 1998, p. 82.

Statement "j": Judging Ideas Fairly and Constructively

It is also crucial that ideas put forth by team members be judged fairly and constructively, as indicated in statement "j" of section 6. If they are not, people will not feel motivated to seek new ideas or to share them with the team. This is detrimental as "when creativity is killed, an organization loses a potent competitive weapon: new ideas. It can also lose the energy and commitment of its people."[29] It is also important to emphasize persistence. If an idea is not well received by one person, it does not mean the idea does not have potential and will not be well received by another.

Statement "k": Building Upon Each Other's Ideas

Finally, as noted above and indicated in statement "k" of the questionnaire, it is important that team members not automatically "shoot down" new ideas. It is easy to respond to any new idea by finding what is wrong with it. The greater challenge is to explore the art of the possible, to generate creative synergy, and to see how the idea can be built upon and strengthened.

There are many different tools and approaches for doing this, such as dialogues. As William Isaacs points out, a dialogue is "a shared inquiry, a way of thinking and reflecting together. It is not something you do to another person. It is something you do with people . . . Dialogue is a living experience of inquiry *within* and *between* people."[30] A dialogue is not about proving others wrong or responding with polite diplomacy. It is about frank and open conversation, the respectful exchange of ideas, the suspension of rash judgments and perhaps, most importantly, careful listening. To use Isaacs' phrase, dialogue is a "conversation with a center, not sides."[31] Ideas can also be developed through techniques such as Edward De Bono's Six Thinking Hats. Among other things, this technique can help ensure that both the benefits and disadvantages, as well as strategies for overcoming the disadvantages of an idea, are addressed when it is being considered.

Once team members have had sufficient time to contribute to an idea and it has been nurtured to its full potential, the idea can enter the applicability stage, at which time its strengths and weaknesses can be considered in a more rigorous fashion. If ideas are to spring from the team, its members need to be able to trust that their new ideas will be both welcomed and nurtured.

[29] Teresa Amabile, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, September-October 1998, p. 87.
[30] W. N. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Currency, New York, 1999.

For further information concerning creativity and encouraging idea generation and sharing see:

Abra, J. "Collaboration in creative work: An initiative for investigation," *Creativity Research Journal,* Volume 8, 1994, pp. 205-218.

Amabile, Teresa. "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review,* September-October 1998, pp. 77-87.

Amabile, Teresa, Robert Burnside and Stanley Gryskiewicz. *User's Manual for KEYS: Assessing the Climate for Creativity.* Greensboro: Center for Creative Leadership, 1998.

Amabile, Teresa. "Entrepreneurial creativity through motivational synergy." *Journal of Creative Behavior,* Volume 31, 1997, pp. 18-26.

Backer, T. E. "On work place creativity: Psychological, environmental and organizational strategies," *Creativity Research Journal,* Volume 5, 1992, pp. 439-441.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government.* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, February 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248

Canadian Centre for Management Development. *A Foundation for Developing Risk Management Learning Strategies in the Public Service,* 2001.

Chartier, Bob. *Tools for Leadership and Learning,* http://leadership.gc.ca/static/leaderskit/tools_e.shtml

De Bono, Edward. *Six Thinking Hats.* New York: Harper Collins, 1991.

Delbecq, Andre and Peter Mills. "Managerial Practices that Enhance Innovation", pp. 24-34.

Mumford, Michael. "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation," *Human Resource Management Review,* Volume 10, Number 3, 2000, pp. 313-351.

APPLICABILITY

SECTION 7:
Applicability of Creative Ideas

Statement "a": Nurturing—Not Prematurely Dismissing—Ideas

Building upon statement "k" of section 6, support should be given to nurture the potential of an idea before it is rigorously assessed.[32] It is easy to undermine ideas with simple "Yes, buts..." The real challenge is to focus the energies and talents of the team on the idea and explore the "What ifs...". As noted, the art of the possible can be explored through various techniques such as brainstorming and dialogue sessions.

Premature evaluation has the potential to discourage and kill innovative ideas. To avoid this, it is useful to employ a two-stage assessment process.[33] During the first stage, ideas should be broadly supported and developed before proceeding to the evaluation stage where they are more rigorously assessed and evaluated. This may be done in the form of risk assessments and cost-benefit analyses. Using this two-stage process "tends to encourage both a higher flow of new ideas and new knowledge and a greater spread of applicability."[34]

Copyright 1999 Randy Glasbergen.

"The committee met to approve your idea. But first we had to approve the approval, providing everyone agreed to disagree to approve the agreement which approved the approval agreement. After that, things got complicated."

[32] [33] [34] *1998 Innovation Survey*, PricewaterhouseCoopers, U.K, p. 43.

Clearly, a willingness to take risks can be an important factor in entertaining departures from past practice and exploring and building new ideas. Leadership can sanction risks associated with innovative initiatives by accepting responsibility for failures of innovative initiatives. This provides protection for their employees. The team can also share the risk, thus providing a structure to circumvent individual blame for failure. Leaders should also communicate to the team that there are two classes of mistakes: mistakes made attempting an innovative initiative are treated as "learning opportunities", while mistakes involving laziness, incompetence and so on are handled in a traditional manner. Another way that team members can be encouraged to take risks is to celebrate failed innovative attempts by giving out a "Bloopers Awards" or by encouraging the individuals involved to try the innovation again using a different approach.

Statement "b": Ensuring Viability

If your team indicated a low level of agreement with statement "b" of the questionnaire concerning the need for constructive and critical analysis of the idea, it would be useful to consider using a variety of approaches. Business cases and discussions with experts and relevant practitioners are ways to test viability.

While a full cost-benefit analysis to determine the applicability of an idea may not be warranted, you should consider its strengths and weaknesses and explore how different stakeholder groups would receive the potential innovation.

Pilot projects (or virtual scenarios) are another possibility, and have the advantage of exploring an innovative idea, through all its implementation and evaluation stages, with little political risk and minimal use of organizational resources. They also provide teams with a chance to work out any "bugs", to work more closely with a given client group and thus better determine their needs, and to develop appropriate training materials.

Statement "c": Focusing on Client Needs

As indicated in statement "c", it is important to explore and discuss the needs of clients. Basing your discussion on direct feedback (e.g. interview or survey information) can be particularly valuable since research has shown that what clients want, and what managers think they want, are often two different things. The key is to consider all aspects of the potential innovation through the eyes of your clients—to view the innovation using an "outside-in perspective." The Treasury Board Secretariat (www.tbs-sct.gc.ca) and the Canadian Centre for Management Development (www.ccmd-ccg.gc.ca) have numerous reports, case studies, tools and guides to assist you in identifying the needs of your clients.

Statement "d": Involving People Responsible for Implementation

As when identifying client needs, don't assume you know how the idea would work on the ground without talking to the people who would be responsible for implementation. Discussing the novel ideas with those people, as indicated in statement "d" of the questionnaire, is one of the best ways to determine its applicability. To this end, you may wish to establish a feasibility group, which includes operational people, to work with the advocates of innovative ideas on strengthening their proposals.

Statement "e": Considering Risk

A willingness to manage risk is also important when assessing the viability of ideas. Risk is the "expression of the likelihood and impact of an event with the potential to influence an organization's achievement of objectives."[1] The negative aspects of risk include such things as injury or death, loss of money and damage to reputation. Managing risk requires a deliberate and systematic approach to managing the likelihood or severity of unwanted consequences. "Consider, for example, snowboarding as a personal risk management problem. The activity has both upsides (i.e., the exhilaration and thrill of snowboarding) and downsides (i.e., the potential for injury or accident). One can make decisions to reduce the likelihood of an accident (e.g., riding on designation runs at your skill level) or the severity of a potential accident (e.g., by wearing appropriate protective gear)."[2]

At a different level, the negative aspects of risk within the team, as perceived by individual team members, might include such things as a reprimand by supervisors, denial of a promotion or other advancement, loss of reputation among colleagues, a reputation for being wasteful of resources, and a whole gamut of psychological and sociological consequences associated with failure. Thus, risk management is not just about trying to decrease the possibility of failure of the innovative initiative itself. It is also very much about trying to avoid negative consequences for the individuals involved with it if it should fail. Unless risk to individuals is managed to ensure fair recognition of their efforts in the event of failure (and few innovative initiatives fail completely), the organizational culture will not easily support other attempts at innovation.

A formal and rigorous risk assessment of the innovative initiative may not be warranted. Rather, as indicated in statement "e", innovators need to consider the probability and severity of negative consequences along with the process of implementation, and create strategies to mitigate them at that juncture. Guidance on risk management can be found in the Treasury Board Secretariat's *Integrated Risk Management Framework* (www.tbs-sct.gc.ca).

[1] Treasury Board Secretariat, *Integrated Risk Management Framework*, Ottawa, 2001

[2] Canadian Centre for Management Development, *A Foundation for Developing Risk Management Learning Strategies in the Public Service*, Ottawa, 2001.

It is also important to assess the risks of potential barriers and be flexible when encountering unexpected challenges. This is an important point as innovators can encounter numerous obstacles when attempting to implement a novel idea.

There are many tactics that can be used in addressing obstacles, and they require greater consideration as you move into the implementation stage of your work. Among the two most common are "persuasion—showing the benefits of an innovation, establishing demonstration projects, and social marketing,—and accommodation—consulting with affected parties, co-opting affected parties by involving them in the governance of the innovation, and providing training for those whose work would be affected by the innovation."[37] In addition, demonstrations that highlight the benefits of the innovation can also help to overcome obstacles.[38] It is important to remember that innovation is achieved through commitment and persistence. "Leading up to every 'Eureka!' there are days, weeks, even years of effort...."[39]

For further information concerning applicability and assessment see:

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government.* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, February 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248

Brodtrick, Otto. *Risk, Innovation and Values: Examining the Tensions.* Final report for the Risk Management Division, Comptrollership Branch of the Treasury Board of Canada Secretariat, 1999.

Canadian Centre for Management Development. *A Foundation for Developing Risk Management Learning Strategies in the Public Service.*

Delbecq, Andre and Peter Mills. "Managerial Practices that Enhance Innovation", pp. 24-34.

Treasury Board Secretariat website containing publications regarding risk management, including the Integrated Risk Management Framework, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubpol_e.html

Walters, Jonathan. *Understanding Innovation: What Inspires It? What Makes It Successful?* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, December 2001.

[37] [38] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers, February 2001, p. 21.

[39] *1998 Innovation Survey*, PricewaterhouseCoopers, U.K., p. 22.

RESULTS OF INNOVATIVE IDEAS

SECTION 8:
Identification and Celebration of Results

Statement "a": Knowing What Success Will Look Like

As is indicated in statement "a" of section 8 of the self-assessment, it is important that all team members have a clear understanding of what success will look like and be confident that the idea advances the mission of the team or organization. This will evolve from the common purpose established earlier. Using this foundation the team should have a strong and shared understanding of exactly what it is trying to achieve and why. If this is not the case, it may be necessary to return to the Common Purpose section of this toolkit.

Statement "b": Being Confident the Idea Will Lead to Fundamental Improvement

As outlined in statement "b", at this stage the team should feel confident that the new innovative idea will constitute a transformative improvement over present practices. Such confidence largely comes from sufficient analysis, a shared understanding of what "transformative" means for the group, and open communication.

Statements "c" and "d": Developing and Applying Indicators of Success

When discussing the success of an innovative idea it is important to recognize that because innovation can disrupt the accepted wisdom within an organization or team, achieving consensus as to the success of the innovative idea can be difficult. One way to address this is to seek general agreement regarding specific indicators of success. If this can be done, then it is possible to "measure" these indicators against actual results and thus determine success in a more objective fashion. In considering the characteristics of successful innovations, you should remember that the most successful innovations are those that are simple in concept, easy to execute, and appealing to the widest constituency possible.[•] No matter how successful the idea is, it is also important to ensure that lessons learned from the experience are captured and shared across the organization.

Statements "e" and "f": Celebrating and Recognizing Innovative Ideas

In addition to understanding and measuring success, it is also necessary for your team to celebrate successful innovative ideas, as noted in statement "e". Celebrating success not only helps to create a sense of pride and unity within the team, but helps to motivate the team as well. The team should also be recognized for its

• Jonathan Walters, *Understanding Innovation: What Inspires It? What Makes It Successful?* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, December 2001, p. 26.

successful innovative ideas, as mentioned in statement "f". Such recognition can take many forms, including spontaneous, informal and formal awards. Informal and spontaneous recognition can include a "pat on the back" by senior management, written words of praise or non-monetary rewards from coffee cups to learning opportunities. More formal recognition can involve award programs for which people apply. Of course, team achievements should be recognized via team—not just individual—recognition and rewards. Such recognition helps to encourage teams to continue working collaboratively and to seek and share novel ideas. It is also important to recognize when an idea works—and thus is technically successful —but must be put on hold for budget or timing reasons.

For further information about measuring and celebrating success see:

Walters, Jonathan. *Understanding Innovation: What Inspires It? What Makes It Successful?* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, December 2001.

The Treasury Board of Canada Secretariat Internet subsite on results-based management, http://www.tbs-sct.gc.ca/subsites_e.html

SECTION 9:

Diffusion of Successful Innovative Ideas

Statements "a" – "d": Maximizing Diffusion

Innovative ideas should be shared broadly as they hold the potential to create value across organizations, governments, and sectors. This is how little successes can be leveraged to more broadly advance the public good. Like innovation itself, the diffusion of innovative ideas should not be left to chance, but should be deliberate. Given this, statements "a", "b", "c", "d" of section 9 of the *self-assessment* should receive high levels of agreement. The crucial question is: What actions have you taken to diffuse your innovative ideas?

Drawing from and building upon aspects of Everett Roger's work on the diffusion of innovations, this section provides some insights into how innovative ideas can be diffused. If an innovative idea is to spread and be adopted, people must first become aware of it. Once they are aware of the innovative idea, they must evaluate its perceived characteristics, such as its relative advantage and complexity. Depending on whether they give it a positive or negative evaluation, and whether or not there is some motivation for them to adopt it, they will decide to adopt or reject the new idea.[*]

[*] Everett Rogers, *The Diffusion of Innovations*, 4th edition, New York: The Free Press, 1995.

Given that the first step in the diffusion of an innovation is to make people aware of the innovation, communication is crucial. Ideas can be diffused in many different ways, such as through print (e.g. letters and newsletters), verbally (e.g. meetings and presentations) and electronically (e.g. websites, listservs and email). In fact, electronic channels of communication provide a uniquely powerful way to quickly and broadly disseminate information about an innovative idea. But given levels of increasing information overload, information should be strategically packaged and written if it is to capture the attention of intended audiences.

For more ambitious diffusion efforts, one basic technique is to create a "diffusion network" that has strong opinion-leadership, which is the "degree to which an individual is able to informally influence other individuals' attitudes or overt behavior with relative frequency."[42] A strong diffusion network is also characterized by a solid bond between the opinion-leader and the change agent, the individual who influences clients' innovation decisions. The change agent differs from the opinion-leader in that he or she has a strong expertise regarding the innovative idea being diffused. The success of change agents in ensuring that an innovation is adopted is dependent on the extent to which they are:

- client oriented;
- able to contact clients;
- empathetic;
- perceived as credible; and
- able to foster a client's ability to evaluate innovations.[43]

For further information concerning the diffusion of innovative ideas see:

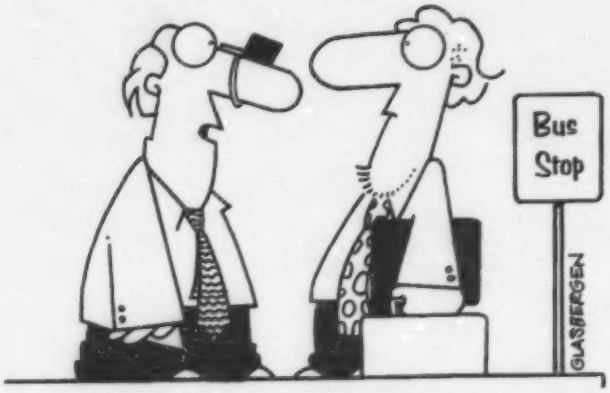
Becker, Marshall. "Sociometric Location and Innovativeness: Reformulation and Extension of the Diffusion Process." *American Sociological Review,* April 1970.

Rogers, Everett. *The Diffusion of Innovations* (4th edition). New York: The Free Press, 1995.

Zaltman, Gerald et al. *Innovation in Organizations.* John Wiley and Sons, 1973.

[42] Everett Rogers, *The Diffusion of Innovations,* 4th edition, New York: The Free Press, 1995. p. 281.
[43] Everett Rogers, *The Diffusion of Innovations,* 4th edition, New York: The Free Press, 1995. p. 369.

© 1996 Randy Glasbergen.

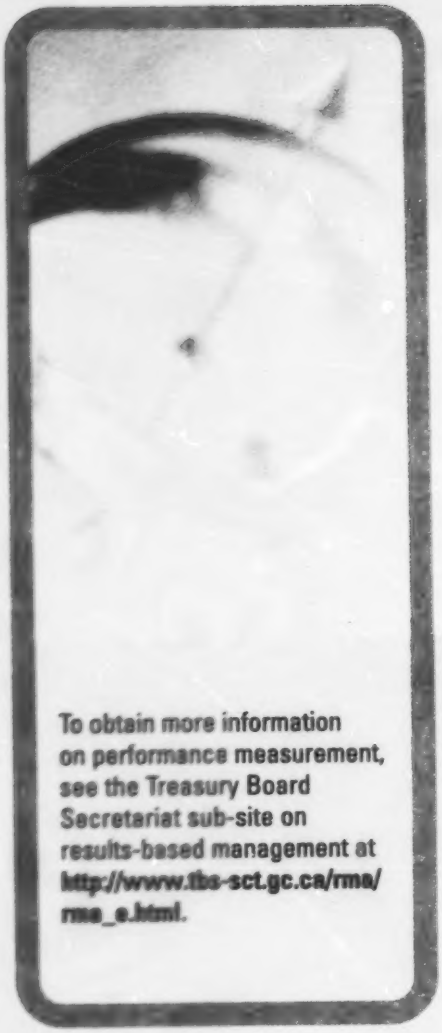


"I introduced the world's first nose-top computer 18 months ago. Sales are slower than originally anticipated."

Having Reviewed

Now that you have reviewed this guidance regarding the four elements of the C-CAR model, it is important to remember that you will need to develop an implementation plan to improve your approach to generating innovative ideas. Your plan should encompass good project management principles, and thus include specific and achievable objectives, address issues of who will do what and by when, and provide for follow-up, feedback and recognition. Do not forget that the most innovative organization or team is one where innovation is made a collective responsibility, so we suggest you involve the entire team in some way.

Remember, this is not a one-shot fix. Innovating over time means regularly checking your approach, and making adjustments as you go.



To obtain more information on performance measurement, see the Treasury Board Secretariat sub-site on results-based management at **http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rma_e.html**.

Checking your and moving beyond

TEAMS

Indicators of Success—

How to Know If You Are on the Right Path

As your team works with this toolkit to build its innovative capacity, there are certain signposts of success to watch for:

- **Elements of process start to be left behind.** The team's focus is on its common purpose, objectives and results, not process.
- **Powerful ideas are created through synergy.** After expending time and effort to build the team, the team members have come to feel the energy that creativity engenders, fostering even greater commitment, investment and energy. The team creates ideas that are greater than the individual contributions each member brings to the table—the whole is greater than the sum of the parts.
- **A climate of trust exists.** Staff are confident that co-workers will share information and judge their ideas fairly, and that management will support innovative behaviour. They feel that the organization is a safe place to work innovatively.
- **Borders are crossed regularly.** Borders are crossed within the organization (e.g. between groups and branches, and headquarters and regions) and between organizations.
- **Innovation becomes part of the team's DNA.** Innovation becomes more than an add-on to what is already done. It is not seen as the "flavour of the month", but permeates all aspects of the organization.

As you move towards implementation, depending on the scope of your initiative, you will likely want to establish a more rigorous and customized performance measurement system that involves:

- clearly identifying and articulating the key results you expect;
- measuring performance against the expected results; and
- reporting on how well you achieved the results as well as capturing and sharing lessons learned.[46]

In many ways, what followed is analogous to the 'everyone is a leader' theme of other continuously innovative public service organizations; in this case, the slight variance is that 'everyone is the City Manager'.

Elizabeth Bourns, City of Hamilton.

[46] For more information, see *Managing For Results 2000*, Chapter 3, Chart 4, http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/00/mfr-gar-1_e.html#_Toc496349843.

Supporting Innovation
at the Organizational Level

Teams ultimately exist within a larger organization. Passionate teams can innovate within the worst of organizational structures, but teams are far more likely to succeed in organizations that support and encourage innovation.

The reality is that many organizational issues are beyond the direct control or influence of individual managers and team leaders. Nonetheless, middle managers and teams can access tools for understanding the climate within their organization.*

In order to leverage transformative innovation throughout organizations, senior managers must help create and protect "space" for staff and project teams to innovate. This space is needed to free the people driving innovation from the demands and responsibilities of their day-to-day work as well as from the norms and mental models of their routine business. Once this fundamental issue has been addressed, senior managers should then turn their attention to issues of people, process and culture, and ask themselves:

- **Have I ensured that the in my organization have sufficient support to innovate?** (e.g., Do staff have access to information and resources from across the organization? Do they have access to developmental opportunities to build their creative abilities?)
- **Do I actively nurture a that supports innovation?** (e.g. Do I continuously and commitedly communicate my desire for innovation? Do people trust their ideas will be welcomed and judged fairly? Do I work with management and staff to remove barriers to innovation?)
- **Have I ensured my organization has a to facilitate innovation?** (e.g. Is there an organization-wide mechanism for ideas to be captured and accessed by staff? Is there a system for ideas to reach the top of the organization? Do sufficient funds exist to invest in promising innovations?)

The annoted bibliography at the back of this document as well as Appendix 2 provide several sources that can help you to address innovation at the organizational level.

> **"Innovators are not dictatorial but are participative; you can't move anything ahead unless you bring people with you."**
>
> ***Ben Levin, Manitoba Department of Education***

* For example, as part of her research into identifying patterns of innovation in the public service, Eleanor Glor has developed a process for considering staff motivation, organizational culture, and the challenge presented by an innovation. Her process suggests the kind of innovation, ranging from reactive innovation to transformational innovation, that is likely to emerge from different environments. She also describes the kinds of challenges innovators are likely to face and the kinds of solutions that are likely to be helpful. These ideas are particularly helpful for new professionals in the public service. E.D. Glor, "Innovation Patterns", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, http://www.innovation.cc, under Peer-Reviewed Articles, July 2001

Conclusion

Given the growing complexity of Canada's social, economic, cultural and environmental challenges, the need for innovation in public administration has never been greater. It is necessary for the public service to fulfill its core functions and for managers to deliver on their key responsibilities. Simply put, many new challenges require fundamentally new ideas and approaches that work.

But innovation will not emerge from wishful thinking, nor can it be commanded. However, you can increase the chances of innovation occurring. You can ensure that conditions are in place to support a climate of innovation within your immediate sphere of control (e.g. your branch, unit, group or team) by fostering the principles of organizational learning. And around targeted issues, you can deliberately construct teams to maximize your innovation potential by using the C-CAR tool (checklist and/or self-assessment). This will help you determine your innovation readiness, and thus provide you with a strong and strategic rationale for taking targeted actions to strengthen your innovation capacity. Once you have maximized innovation at the team level, you may then want to move to the organizational level. This will involve the commitment of senior leadership.

In the end, there is no recipe for innovation, but its probability can be increased. The key to maximizing your innovation potential is not to hope for more innovation, but to take concrete action.

APPENDIX (1)

Annotated Bibliography

This annotated bibliography summarizes those sources that the Roundtable found to be practical in orientation and particularly helpful in its work.

"Assessing the Work Environment for Creativity", T. Amabile and R. Conti, *Academy of Management Journal*, Oct. 96, Vol. 39, Issue 5, p. 1154.

Summary
The authors describe the development and validation of a new instrument, KEYS: Assessing the Climate for Creativity, designed to assess what enhances and impedes creativity in organizations. The authors focus on three main units of analysis: the organization, the supervisor and the work group.

Relevance
This survey helped the Roundtable's secretariat decide which units of analysis it should focus on in designing the assessment instrument. Managers will find it useful to review what impedes and enhances creativity and what they can do to support a creative workplace.

"How to Kill Creativity", T. Amabile. *Harvard Business Review*, Sept/Oct. 98, Vol. 76, Issue 5, p. 76.

Summary
This article discusses the critical role managers play in either enhancing or impeding creativity.

Relevance
The discussion in this article reinforces the themes of other articles offered in the annotated bibliography in this toolkit. According to the author, managers can enhance creativity by matching employee skills to the right assignments, setting clear goals but allowing employees to decide how best to accomplish those goals, ensuring that proper resources and time are committed to successfully completing the project, valuing diversity within the department, and recognizing and rewarding creative work and the importance of top management support.

The Challenge of Innovating in Government, S. Borins, The Pricewaterhouse-Coopers Endowment for the Business of Government, Feb. 2001: http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248

Summary
Borins' report identifies common obstacles to innovating in the public service as well as the major characteristics shared by innovative government organizations. Such obstacles include bureaucratic attitudes, turf fights, and middle manager opposition. Organizations who successfully innovate share several key characteristics including interdisciplinary approaches, new information technology, process improvements, private-sector involvement in program delivery and public consultation.

Relevance
Borins' work is useful for managers looking to identify the possibilities and challenges involved in promoting innovation in their organizations. By reviewing both the obstacles and success factors at a macro level, managers will be better prepared to innovate.

"Managerial Practices that Enhance Innovation", A. Delbecq and P. Mills, *Organizational Dynamics*, Summer 1985, Vol. 14, Issue 1, p. 24.

Summary
This article shows the difference between high and low innovation organizations in how they treat new ideas.

Relevance
The article contains many useful tips for managers who would like their departments to become more innovative. By providing separate funds for innovation, ensuring extensive consultation with clients to assess feasibility, ensuring the project is adequately resourced in terms of both funding and personnel, and conducting a pilot phase to correct any glitches, a manager may increase the chances of implementing a successful new idea.

"When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization", R. M. Kanter, (1988), *Research in Organizational Behavior,* Vol. 10, pp. 169-211.

Summary
The role of the innovative individual is explored in this piece. The work undertaken by individuals is either hindered or supported by supervisors and the organization.

Relevance
Consistent with other authors in this annotated bibliography, Kanter highlights the central role of the supervisor in supporting innovation by creating the right conditions for individuals to engage in innovative behaviours. Through effective idea generation, coalition building, and balancing autonomy with accountability, managers can help create the right conditions to innovate.

Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally, P. Light (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998).

Summary
This book is based on the "Surviving Innovation Project"—a five-year study of 26 organizations in Minnesota where innovation became ordinary good practice. Using these case studies, the book highlights characteristics which help innovation to become "more natural and therefore more frequent" (p. xi).

Relevance
This book helps those who wish to increase the innovative capacity of their team or organization by highlighting the characteristics of innovative organizations and discussing the "preferred state of organizational being". For example, in chapter one, Light discusses the type of environment that fosters novel ideas, focussing on various components of leadership and the role of managers at the developmental stage of innovation. In doing this, he outlines an "ecosystem in which an organization's innovativeness depends on four factors which ignite and sustain new ideas". Those factors are the external environment, internal management systems, leadership, and internal structure (p. 12). Over the course of the book, these four factors are explored in depth.

This book is also useful as it discusses various myths and barriers which are often thought to be impediments to innovation and helps to deconstruct them to show how innovation is possible.

"Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", M. Mumford, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, Number 3, 2000, pp. 313-351.

Summary

Mumford reviews the literature on the nature of creativity to identify the conditions that influence innovation. Mumford develops a variety of propositions about how the interventions of human resources can contribute to innovation. These propositions take into account the critical role played by the individual, the group, the organization and the strategic environment in attempts to enhance creativity.

Relevance

This article is very useful for managers trying to promote a more creative workplace. Many of the tips offered are based on commonly known effective human resource practices, but the document serves as a valuable reminder. The key contribution of Mumford's work is the recognition that a systematic approach is required when supporting creativity.

Diffusion of Innovations, E. Rogers (4th ed.), (New York: Free Press, 1995).

Summary

Rogers' work examines how and why innovations are diffused. Rogers sees diffusion as a process "by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system" (p. 5). He discusses not only the processes of innovation but also the individual characteristics of innovators. Five key topics addressed are: the innovation-decision process, innovativeness and adopter categories, diffusion networks, the change agent and innovation in organizations.

Relevance

Unique to Rogers' work—in comparison to other works described in this annotated bibliography—is the discussion of the role of the change agent in the innovation process. The change agent performs many valuable functions including: developing a need for change, diagnosing problems, creating an intent in the client to change, stabilizing adoption of the innovation and ensuring there is no return to the previous practices. The practical implication for managers is how to use change agents effectively in government, and Rogers' work provides some food for thought.

Another contribution is his categorization of when individuals adopt innovations. He suggests there are five categories of adopters including: the Innovators, the Early Adopters, the Early Majority, the Late Majority and the Laggards (p. 264). This categorization has implications for managers seeking to ensure their staff comprises at least some innovators and early adopters.

"Understanding Innovation: What Inspires It? What Makes It Successful?", J. Walters, The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, December 2001.

Summary
Based on lessons from organizations that have won awards for innovation, this paper examines and discusses two important questions. First, it asks "What inspires innovation?" Second, it wonders "What makes innovation successful?"

Relevance
This article is helpful to those attempting to identify where novel ideas come from. After exploring hundreds of innovative initiatives, Walters identifies the primary motivators of innovation as:

- frustration with the status quo;
- response to crisis;
- focus on prevention;
- emphasis on results;
- adaptation of technology;
- an inclination to do the right thing. (p. 6)

In addition to identifying the "driving force" of innovation, this article also provides comprehensive guidelines, or criteria, to help determine whether an innovative idea will be successful. Walters characterizes successful ideas as those that:

- are simple in concept;
- are relatively easy to execute;
- yield quick results;
- do not cost large amounts of money to implement;
- have a broad appeal;
- are not tied to one political party or person. (p. 6)

References for Individual Creativity and Organizational Innovation

This section builds on the sources provided in the Annotated Bibliography in Appendix 1.

These sources primarily address the issue of generating new and creative ideas (e.g. techniques for brainstorming). Many tools and techniques for boosting individual creativity can now be found via a simple Internet search.

Barker, Joel Arthur. *Future Edge, Discovering the New Paradigms of Success.* New York: William Morrow and Company, Inc., 1992.

De Bono, Edward. *Serious Creativity.* New York: Harper Collins, 1992.

De Bono, Edward. *Six Thinking Hats.* New York: Harper Collins, 1991.

The Leadership Network. *Tools for Leadership and Learning.* Ottawa, 1998.

Weiss, W.H. "Demonstrating Creativity and Innovation", *American Salesman,* Vol. 47, Issue 2, pp. 6-12.

PricewaterhouseCoopers, U.K. 1998 *Innovation Survey.*

Amabile, Teresa. "Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do," *California Management Review,* Fall 97, Vol. 40, Issue 1, pp. 39-58.

Borins, S. *Innovating with Integrity: How Local Heroes are Transforming American Government.* Washington, DC: Georgetown University Press, 1998.

Borins, S. "Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers," *Public Administration Review,* 2000a, Vol. 60, No. 6, pp. 498-507.

APPENDIX 2

Borins, S. "What border ? Public management innovation in the United States and Canada," *Journal of Policy Analysis and Management,* 2000b, Vol. 19, No. 1, pp. 46-74.

Buker, Peter. *Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (Draft)* 2002.

Glor, E.D. "Key Factors Influencing Innovation in Government," *The Innovation Journal —The Public Sector Innovation Journal,* http://www.innovation.cc, under Peer-Reviewed Articles, March 2001.

Glor, E.D., "Innovation Patterns," *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal,* http://www.innovation.cc, under Peer-Reviewed Articles, July 2001.

Gow, Iain. Learning from Others: *Administrative Innovations Among Canadian Governments.* Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 1994.

Hamel, G. *Leading the Revolution.* Boston: Harvard Business School Press, (2000).

F. Hesselbein, M. Goldsmith, and I. Somerville, I. *Leading for Innovation.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Kernaghan, Kenneth, Brian Marson, and Sandford Borins. *The New Public Organization.* Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 2000.

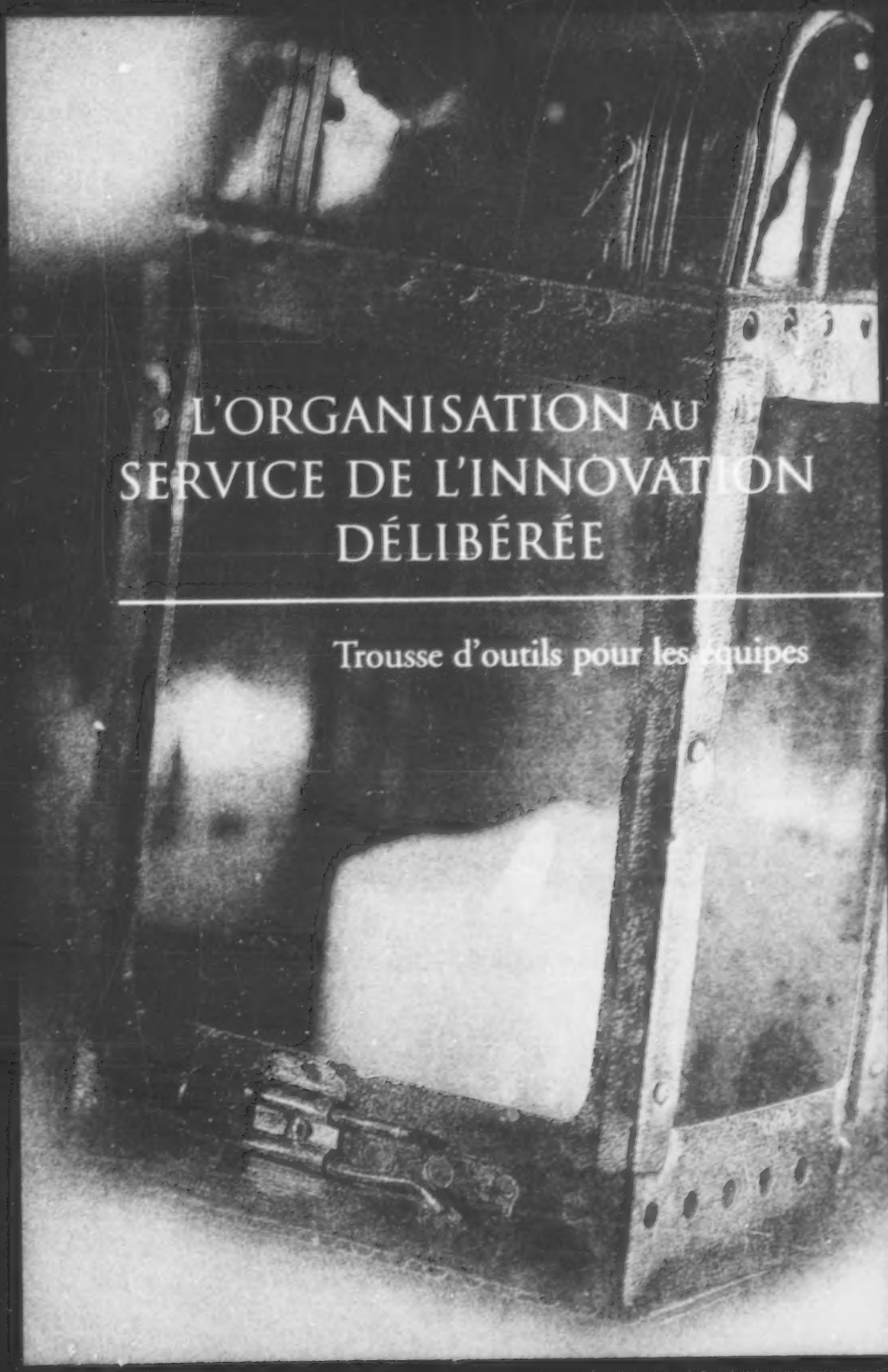
Paquet, Gilles. "Innovations in Governance in Canada," *Optimum,* Vol. 29, Issue 2, 3. Ottawa, 1999, pp. 71-81.

Peters, T. and R. Waterman, In Search of Excellence: *Lessons from America's Best-run Companies.* New York: Harper and Row, 1982.

Rogers, E. *Diffusion of Innovations,* 4th ed. New York: Free Press, 1995.

Rosell, Steven A., et al. *Changing Maps: Governing in a World of Rapid Change.* Ottawa: Carleton University Press, 1995.

Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development



L'ORGANISATION AU SERVICE DE L'INNOVATION DÉLIBÉRÉE

Trousse d'outils pour les équipes

Table ronde du CCG sur la création d'une fonction publique innovatrice

PRÉSIDÉE PAR
RUTH DANTZER

PAR
GEOFF DINSDALE
MARY MOORE
ANDREW GAUDES

AVEC LA COLLABORATION DE
MARK JULIEN
PETER BUKER

POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE
FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE

Canada

Pour de plus amples informations ou des exemplaires de cette publication, veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion

Téléphone : (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 992-1736

Les opinions émises dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion, 2002

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada.

Table ronde de recherche-action du CCG sur la création d'une fonction publique innovatrice.

L'organisation au service de l'innovation délibérée : trousse d'outils pour les équipes.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Présidente : Ruth Dantzer.
Titre de la p.de t. addit. : Organizing for deliberate innovation.
Comprend des références bibliographiques.
Publ. aussi sur l'Internet.
ISBN 0-662-66531-7
No de cat. SC94-94/2002

1. Fonction publique – Canada – Gestion.
2. Canada – Administration – Gestion.
3. Administration publique – Productivité – Canada.
4. Changement organisationnel.
5. Équipes de travail.
I. Dantzer, Ruth.
II. Centre canadien de gestion.
III. Titre.

JL111.M3C32 2002 658.4'063 C2002-980115-XF

Le milieu de la fonction publique de l'avenir est

« … souple, ouvert, dynamique et créatif. Il valorise et

récompense l'excellence et l'innovation. »

Greffier du Conseil privé, huitième rapport annuel au Premier ministre

Un mot du CCG

Une fonction publique qui apprend de façon continue est mieux disposée à saisir les opportunités se retrouvant dans notre économie et notre société qui évoluent rapidement. La recherche est un important moteur pour l'apprentissage, mais certains types de recherche sont mieux adaptés aux besoins des gestionnaires. La recherche visant à répondre aux besoins sur le plan de la gestion doit se faire en temps opportun, être pertinente et déboucher sur des conseils pratiques. C'est justement ce que permet de réaliser la démarche des Tables rondes de recherche-action du CCG.

Il s'agit de la deuxième vague de recherche que nous ayons réalisée sous cette forme des plus heureuses. Les consultations que nous avons menées auprès des gestionnaires ont permis de signaler que cinq sujets méritent de faire l'objet de recherche immédiate :

- le mieux-être en milieu de travail;
- la prestation de services internes;
- l'innovation dans la fonction publique;
- les mécanismes horizontaux;
- la science et la politique publique

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

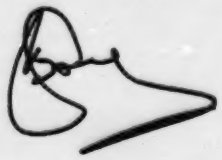
20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Ces sujets sont d'une importance stratégique pour l'ensemble de la Fonction publique du Canada et témoignent des expériences vécues par ses gestionnaires et leurs employés.

La Table ronde de recherche-action sur la création d'une fonction publique innovatrice est à l'origine du présent rapport de recherche, fruit des efforts des membres de la Table ronde qui ont considéré cet enjeu important et ont prévu dans un horaire chargé le temps nécessaire à la participation au projet.

Je tiens à remercier particulièrement la présidente du projet, M^me^ Ruth Dantzer. Le leadership dont elle a fait preuve ainsi que le temps et l'attention personnelle qu'elle a consacrés au projet ont été des facteurs déterminants de la qualité du rapport.

Jocelyne Bourgon



Présidente
Centre canadien de gestion

La recherche-action

Le processus de recherche-action du CCG permet de réunir des praticiens et des spécialistes de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement. Le groupe élabore des conseils pratiques pour relever les défis urgents en matière de gestion. Le processus de recherche s'articule autour des délibérations d'une Table ronde diversifiée ce qui constitue une tribune idéale pour réunir et approfondir rapidement des connaissances, des expériences et des perspectives. Les travaux de recherche s'échelonnent sur une année.

Les défis sont choisis par des gestionnaires et des cadres supérieurs en fonction de leur degré d'urgence et d'importance pour la fonction publique dans son ensemble. L'objectif consiste à mettre au point des produits d'avant-garde pratiques et ciblés que les gestionnaires du secteur public prisent réellement et utilisent activement dans le cadre de leur travail.

La Table ronde compte sur le soutien d'un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs dans le domaine de la fonction publique.

F2

Ces sujets sont d'une importance stratégique pour l'ensemble de la Fonction publique du Canada et témoignent des expériences vécues par ses gestionnaires et leurs employés.

La Table ronde de recherche-action sur la création d'une fonction publique innovatrice est à l'origine du présent rapport de recherche, fruit des efforts des membres de la Table ronde qui ont considéré cet enjeu important et ont prévu dans un horaire chargé le temps nécessaire à la participation au projet.

Je tiens à remercier particulièrement la présidente du projet, M^me^ Ruth Dantzer. Le leadership dont elle a fait preuve ainsi que le temps et l'attention personnelle qu'elle a consacrés au projet ont été des facteurs déterminants de la qualité du rapport.

Jocelyne Bourgon

Présidente
Centre canadien de gestion

La recherche-action

Le processus de recherche-action du CCG permet de réunir des praticiens et des spécialistes de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement. Le groupe élabore des conseils pratiques pour relever les défis urgents en matière de gestion. Le processus de recherche s'articule autour des délibérations d'une Table ronde diversifiée ce qui constitue une tribune idéale pour réunir et approfondir rapidement des connaissances, des expériences et des perspectives. Les travaux de recherche s 'échelonnent sur une année.

Les défis sont choisis par des gestionnaires et des cadres supérieurs en fonction de leur degré d'urgence et d'importance pour la fonction publique dans son ensemble. L'objectif consiste à mettre au point des produits d'avant-garde pratiques et ciblés que les gestionnaires du secteur public prisent réellement et utilisent activement dans le cadre de leur travail.

La Table ronde compte sur le soutien d'un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs dans le domaine de la fonction publique.

Un mot de la présidente

Le terme « innovation » appelle à l'esprit des images liées aux nouvelles technologies, aux activités de recherche et de développement et à des transformations radicales des anciennes façons de faire. Si exaltantes que puissent être ces images, elles peuvent susciter une certaine confusion. Comment les fonctionnaires peuvent-ils traduire le concept exaltant qu'est l'innovation en approches et en activités pratiques et utiles dans leur milieu de travail? Comment transformer en une réalité concrète ce concept abstrait? Voilà les questions que se sont posées les membres de la Table ronde sur la création d'une fonction publique innovatrice.

Les travaux menés à bien par la Table ronde pour étudier ces questions se sont révélés extrêmement gratifiants. La Table ronde réunissait des représentants du secteur public, du secteur privé et du monde universitaire pour faire ressortir les diverses perspectives et expériences à l'égard de l'innovation. Je tiens à remercier chacun des membres de la Table ronde d'avoir apporté sa contribution aux travaux et d'avoir volontairement fait de l'innovation son dossier prioritaire au cours des derniers mois. Le document que vous avez entre les mains est le fruit des heures de travail consacrées à discuter et à débattre honnêtement des principales questions touchant l'innovation.

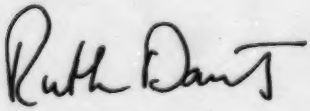
Au fil de nos discussions, nous avons compris qu'il existe diverses approches et diverses conceptions de l'innovation. Mais nous avons également constaté qu'il existe d'importants points de convergence. Nous nous sommes tous entendus pour dire que les fonctionnaires, et, de fait, l'ensemble des Canadiens, doivent relever de nos jours de nouveaux défis et que, pour qu'ils y arrivent, l'innovation joue un rôle capital. Nous avons reconnu qu'il existait déjà de précieux modèles d'innovation fructueuse : des ministères et des organismes innovent déjà pour remplir leur mandat. Nous nous sommes également entendus pour dire que, aussi importants que soient les modèles, il faut innover encore plus et chercher à comprendre davantage comment « fonctionne » l'innovation.

La trousse d'outils sur l'innovation – fruit des travaux de la Table ronde – est conçue en fonction des points de convergence en question. Elle tient compte de la nécessité d'innover. Elle repose sur des études de cas touchant les organisations qui ont innové avec succès, de telle sorte que nous puissions reconnaître les modèles fructueux déjà en place et en tirer des enseignements. Ce qui est peut-être plus important encore, par contre, c'est qu'elle propose une approche pratique et délibérée aux individus et aux équipes qui désirent maximiser leur potentiel d'innovation. Autrement dit, elle nous permet à tous d'innover pour relever les défis d'aujourd'hui… et de demain.

Cela me stimule de voir le résultat du travail de la Table ronde et d'envisager la possibilité que, grâce à la trousse d'outils, l'innovation tienne une plus grande place à l'avenir. Mais une trousse d'outils ne suffira pas pour qu'il y ait innovation. Le défi que nous devons tous relever, c'est de faire le nécessaire pour que la trousse d'outils fonctionne et de compter, pour la compléter, sur les lumières et les expériences qui nous sont propres. Il nous appartient à nous d'utiliser la trousse d'outils et d'en apprendre davantage sur la façon d'innover. Il nous appartient à nous d'innover.

En terminant, j'aimerais remercier Geoff Dinsdale, du CCG, qui a travaillé sans relâche afin de transformer les discussions de la Table ronde en un document pratique. Son dévouement envers le projet et son humour constant ont rendu le travail agréable et profitable.

Ruth Dantzer



Présidente
Table ronde du CCG sur la création
d'une fonction publique innovatrice

Remerciements

Ruth Dantzer	Pêches et Océans Canada
Sandford Borins	Université de Toronto à Scarborough
Paul Bush	Télésat Canada
Glenna Carr	Carr-Gordon Limited
Ramsay Duff	Ministère des Finances de la Nouvelle-Écosse
Maryantonett Flumian	Développement des ressources humaines Canada
Lawrence Hanson	Bureau du Conseil privé
Doug Hull	Canarie Inc.
Abolhassan Jalilvand	Université Dalhousie
Matthew W. King	Pêches et Océans Canada
Brian Marson	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Doug McArthur	Université de la Colombie-Britannique
Daphne Meredith	Bureau du Conseil privé
Sherry EH Niven	Pêches et Océans Canada
Sally Omar	Université de l'Alberta, Telus Centre for Professional Development
France Pégeot	Centre canadien de gestion
Geoff Dinsdale	Centre canadien de gestion
Andrew Gaudes	Université du Manitoba
Mark R. Julien	Université Carleton
Mary Moore	Université Western
Anna-Maria Raposo	Centre canadien de gestion

Les membres de la Table ronde souhaitent remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à la préparation du présent document. En l'occurrence, les personnes-ressources, les participants aux discussions de groupe, celles qui ont consacré beaucoup de leur temps à revoir les innombrables ébauches et apporté des précieuses suggestions ainsi que celles qui ont été impliquées dans la publication du rapport. Leur contribution a permis de garantir que le produit se révélera utile aux cadres de la fonction publique dans son ensemble.

Table des matières

Un mot du CCG 5

Un mot de la présidente 7

Remerciements 9

Introduction 13

La trousse d'outils déployée 14

Une approche délibérée 15

L'équipe au cœur de la démarche 17

Préparer le terrain à l'innovation 21

Une organisation apprenante 21

Employer le modèle « C-CAR » pour s'organiser délibérément en vue de l'innovation 23

Le procédé C-CAR : liste de contrôle et auto-évaluation 25

L'utilisation de l'instrument d'auto-évaluation du modèle C-CAR 25

Instructions sur l'administration de l'instrument d'auto-évaluation du modèle C-CAR 26

Notation 36

Discuter des résultats et prévoir les mesures à prendre 38

Renforcer votre approche face à l'innovation 39

Orientation stratégique et ressources à l'intention des équipes 39

But commun 40

SECTIONS 1 à 3 : Mission et objectif 40

Créativité : « introspection et observation » 42

SECTION 4 : Caractéristiques de l'équipe 42

SECTION 5 : Analyse de l'environnement 45

SECTION 6 : Production d'idées 47

Applicabilité **53**
SECTION 7 : Applicabilité des idées créatives 53
Résultats de l'application d'idées innovatrices **58**
SECTION 8 : Détermination et reconnaissance des résultats 58
SECTION 9 : Diffusion d'idées innovatrices fructueuses 60
Le point sur la Partie 4 62
Vérifier sa progression et aller au-delà des équipes **63**
Indicateurs de succès – comment s'assurer qu'on est sur la bonne voie 63
Soutenir l'innovation au niveau organisationnel 65
Conclusion **67**
Annexe 1 : Bibliographie annotée **69**
Annexe 2 : Documentation relative à la créativité personnelle et à l'innovation organisationnelle **75**
Créativité personnelle 75
Innovation organisationnelle 75

Introduction

Durant les dix prochaines années, notre qualité de vie et notre niveau de vie dépendront énormément de notre degré d'innovation en tant que société[1]. La fonction publique a un rôle capital à jouer pour soutenir et améliorer la qualité et le niveau de vie des Canadiens. Or, notre capacité d'innover représentera un facteur clé pour ce qui est de définir ce rôle, étant donné son incidence directe sur la vie de tous les citoyens. Pour cette raison, l'innovation dans la fonction publique ne saurait être considérée comme une option; c'est plutôt un élément essentiel au bien-être des Canadiens. On ne saurait procéder au petit bonheur pour y arriver. Il faut s'appliquer, y aller de façon délibérée[2] et globale.

L'innovation a fait l'objet de maintes descriptions et définitions. La Table ronde se propose d'employer la définition suivante : une idée transformatrice qui marche. Il y aura toujours un débat nourri sur ce qui constitue une innovation, mais la plupart des gens s'entendraient pour dire qu'ils reconnaissent l'innovation quand ils se trouvent en présence de la chose. L'innovation évoque la passion, un dessein, des résultats profonds.

La présente trousse d'outils constitue une ressource pratique et puissante qui permettra aux chefs de groupe d'exploiter le potentiel de leurs équipes afin de générer des innovations transformatrices. **Les équipes disposent ainsi d'une approche pratique et délibérée pour innover.**

Définition de l'innovation

L'innovation est la production et la mise en application créatives de nouvelles idées qui résultent en l'amélioration significative d'un produit, d'un programme, d'une démarche, d'un service, d'une structure ou d'une politique.

En termes simples, l'innovation évoque des idées transformatrices qui marchent.

Définition de travail de la Table ronde

[1] Voir *Le savoir, clé de notre avenir : La stratégie d'innovation du Canada*, Gouvernement du Canada, Ottawa, février 2002, **www.innovationstrategy.gc.ca**

[2] La nécessité d'innover de façon délibérée est notée dans le cadre de *L'enquête de 1998 sur l'innovation*, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni, p. 22

LA TROUSSE D'OUTILS

La trousse d'outils déployée

La trousse d'outils se divise en cinq parties :

La [redacted] porte sur la notion d'innovation et explique pourquoi l'innovation est importante et comment elle se manifeste;

La [redacted] explore l'organisation apprenante et la manière dont elle jette les fondements du travail d'équipe innovateur, et donc de l'innovation;

La [redacted] présente le modèle d'innovation C-CAR (but Commun, Créativité, Applicabilité, Résultats escomptés) et un outil de travail connexe destiné à permettre aux équipes de déterminer les aspects sous lesquels elles peuvent améliorer leur façon d'aborder l'innovation;

La [redacted] enchaîne sur la partie 3 et permet à l'équipe d'accéder directement à des ressources et à des conseils en rapport avec les aspects prioritaires relevés;

La [redacted] traite des principaux indicateurs de succès et, délaissant le sujet des équipes, aborde la question de l'innovation du point de vue de l'organisation.

Des petites et des grandes innovations

[redacted]

Le défi posé par un nouvel âge

« … La complexité, l'imprévisibilité et le rythme des choses dans notre monde, ainsi que la gravité du stress environnemental planétaire montent en flèche. Pour s'occuper de leurs affaires et améliorer leur bien-être, nos sociétés vont devoir faire preuve d'une plus grande ingéniosité — c'est-à-dire trouver d'autres idées pour résoudre leurs problèmes techniques et sociaux » [traduction libre].

Thomas Homer-Dixon,
***The Ingenuity Gap*, 2001**

UNE APPROCHE DÉLIBÉRÉE

Pourquoi l'innovation attire-t-elle tant d'attention par les temps qui courent? C'est que le rythme auquel évolue le monde s'accroît rapidement. Le monde est en train de passer d'une ère industrielle à une ère du savoir. Les idées ont remplacé l'argent et le muscle en tant que clés du succès[3]. Les questions sont davantage liées entre elles, elles se caractérisent par le risque et elles sont de plus en plus complexes. De ce fait, pour trouver des solutions aux problèmes qui se présentent dans tous les secteurs, il faut faire converger des idées et des informations de manières créatrices et originales. Pour être efficace à long terme dans un monde qui évolue rapidement, il faut aller au-delà des améliorations progressives et apporter des améliorations transformatrices qui ouvrent de nouvelles voies.

[3] Voir *Les nouveaux pouvoirs : Savoir, richesse et violence à la veille du XXIe siècle*, d'Alvin Toffler, Bantam Books, New York, 1990.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

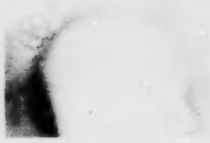
Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Sous deux aspects au moins, l'innovation ne se résume pas à la résolution d'un problème :

- **D'abord,** la résolution d'un problème suppose souvent l'adoption d'améliorations progressives, alors que **l'innovation se caractérise par une amélioration transformatrice, radicalement nouvelle**. Si les gens ne se disent pas « Incroyable… je n'arrive pas à croire que nous avons fait cela… je ne l'aurais jamais imaginé », l'équipe a peut-être trouvé la solution à un problème, mais, vraisemblablement, elle n'a pas innové.

- **Ensuite,** la résolution d'un problème est souvent perçue comme étant une démarche purement réactive — les gens cherchent seulement à résoudre le problème une fois que celui-ci a été relevé et qu'il apparaît nécessaire d'agir. Par contre, dans la fonction publique, relever les occasions d'agir avant même que les problèmes ne surviennent revêt une importance critique. Sinon, c'est en quelque sorte de la valeur perdue pour les citoyens. De ce fait, **l'innovation consiste non pas seulement à réagir aux problèmes qui existent à un moment donné, mais aussi à saisir les occasions uniques qui peuvent déboucher sur des améliorations fondamentales**.



Innovation ne signifie pas amélioration ou évolution continue; c'est l'action du mécontentement face au présent et d'une exaltation face à l'avenir.

Steve Salmons, Bibliothèque publique de Windsor

L'innovation dans le secteur public : Rescol d'Industrie Canada*

Né d'une idée qu'ont eue un cadre et un étudiant en participant à un programme d'alternance travail-études, Rescol a évolué et est devenu un projet national qui compte de multiples prix à son palmarès. Le mandat de Rescol consistait à brancher les 20 000 écoles et bibliothèques du Canada au plus tard à la fin de l'année scolaire 1998-1999, afin de mieux préparer les jeunes Canadiens à la nouvelle économie.

Les responsables de Rescol ont travaillé de concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, les intervenants du milieu de l'éducation et le secteur privé en vue de soutenir le branchement des écoles, l'élaboration de ressources pédagogiques et de modèles de formation en ligne ainsi que de favoriser les recherches sur les meilleures façons d'intégrer les nouvelles technologies au processus d'apprentissage. Grâce à Rescol, le 30 mars 1999, le Canada est devenu le premier pays du monde à avoir branché sur l'autoroute de l'information ses écoles publiques, y compris les écoles des Premières nations, et ses bibliothèques publiques.

* Ces renseignements sont tirés directement de plusieurs sources du site Web d'Industrie Canada ainsi que de commentaires faits par un ancien membre du projet Rescol.

Sous deux aspects au moins, l'innovation ne se résume pas à la résolution d'un problème :

- **D'abord,** la résolution d'un problème suppose souvent l'adoption d'améliorations progressives, alors que **l'innovation se caractérise par une amélioration transformatrice, radicalement nouvelle**. Si les gens ne se disent pas « Incroyable… je n'arrive pas à croire que nous avons fait cela… je ne l'aurais jamais imaginé », l'équipe a peut-être trouvé la solution à un problème, mais, vraisemblablement, elle n'a pas innové.

- **Ensuite,** la résolution d'un problème est souvent perçue comme étant une démarche purement réactive — les gens cherchent seulement à résoudre le problème une fois que celui-ci a été relevé et qu'il apparaît nécessaire d'agir. Par contre, dans la fonction publique, relever les occasions d'agir avant même que les problèmes ne surviennent revêt une importance critique. Sinon, c'est en quelque sorte de la valeur perdue pour les citoyens. De ce fait, **l'innovation consiste non pas seulement à réagir aux problèmes qui existent à un moment donné, mais aussi à saisir les occasions uniques qui peuvent déboucher sur des améliorations fondamentales.**

Innovation ne signifie pas amélioration ou évolution continue; c'est l'action du mécontentement face au présent et d'une exaltation face à l'avenir.

Steve Salmons, Bibliothèque publique de Windsor

L'innovation dans le secteur public : Rescol d'Industrie Canada*

* Ces renseignements sont tirés directement de plusieurs sources du site Web d'Industrie Canada ainsi que de commentaires faits par un ancien membre du projet Rescol.

Le terme « innovation » est très large : il évoque une panoplie d'activités et de résultats. Dans le secteur privé, il est associé à ce qui suit :

- les **produits**, plus particulièrement ceux de nouvelles gammes;
- les **services**, surtout l'amélioration de la prestation de services;
- les **organisations** qui ont la capacité de tirer parti des circonstances et de saisir les occasions qui se présentent de réagir à l'évolution de la demande sur le marché.

Si l'innovation représente un concept à ce point puissant et important, c'est que la notion s'applique tout autant au secteur privé qu'au secteur public. À l'instar du secteur privé, le secteur public doit chercher à créer de nouvelles « gammes de produits », sous la forme de politiques nouvelles et de programmes nouveaux. Quant à la prestation des services, les parallèles sont évidents – à preuve le projet d'administration gouvernementale électronique. Enfin, nous aspirons toujours à faire en sorte que les organismes du secteur public soient suffisamment souples pour bien agir au bon moment.

Étant donné l'importance que revêt l'innovation transformatrice et la demande qui existe à cet égard, et puisque le type d'évolution en question a nécessairement une incidence sur les ressources humaines et financières, la décision d'innover **doit être délibérée.**

Innover de façon délibérée – que faut-il entendre par là? Comme le dit le dicton, le succès est fait d'inspiration à 1 % et de transpiration à 99 %. La même règle s'applique à l'innovation. L'étincelle – celle qui fait crier *Eurêka*! – est une chose tout à fait précieuse, mais il demeure que, pour y arriver, il faut trimer dur et mettre en place des conditions propices.

L'équipe au cœur de la démarche

Pourquoi la notion d'équipe est-elle privilégiée dans la trousse d'outils?

Dans la fonction publique, l'innovation a parfois été entravée par des structures et des façons de faire qui incitaient les gens à faire cavalier seul – à s'occuper des dossiers qui leur sont attribués dans un champ d'action précis, sans profiter d'autres perspectives ni envisager des priorités plus larges. Ce modèle de travail est extrêmement efficace pour qui souhaite l'uniformisation et la spécialisation, et il peut supposer un certain **travail d'équipe**, mais, de manière générale, il n'entraîne pas de **travail d'équipe innovateur.**

[4] Le raisonnement se rapporte à tous les Canadiens. *Voir Le savoir, clé de notre avenir : La stratégie d'innovation du Canada*, gouvernement du Canada, Ottawa, février 2002, http://www.innovationstrategy.gc.ca/.

Souvent, l'étincelle à l'origine d'une innovation vient d'une personne. L'ampoule électrique qui figure en surimpression sur la première page évoque la puissance du génie créateur individuel. De fait, le succès futur de notre pays repose sur les compétences, l'esprit créateur, les talents et les connaissances des gens[4]. Par contre, étant donné la complexité des questions dont se charge la fonction publique, la conception, l'évaluation et la mise en application d'une innovation transformatrice dépasse tout simplement les moyens d'une personne agissant seule.

En même temps, nous n'abordons pas non plus ici la question de l'innovation organisationnelle. Certes, il n'y a rien de plus puissant qu'un leader capable de mobiliser son organisation en faveur de l'innovation, mais le genre de changement organisationnel dont il s'agit échappe vraisemblablement au champ d'action d'un seul cadre. En outre, souvent, la mobilisation du personnel entier d'une organisation autour de tels projets novateurs serait excessive et nuirait au déroulement des activités quotidiennes de l'organisation.

L'équipe, quant à elle, peut éviter nombre des écueils ainsi décrits. Premièrement, l'équipe est un élément central du mode de fonctionnement des organismes du secteur public; le recours à l'équipe est une façon éprouvée de mener efficacement les activités. Deuxièmement, l'équipe permet de réunir toutes sortes de personnes dont le talent, les perspectives, l'expérience et les compétences variées font que le tout représentera davantage que la somme des parties. De fait, selon des recherches récentes, environ la moitié des innovations dans le secteur public proviennent de cadres intermédiaires et de membres du personnel de première ligne , et l'équipe constitue un moyen d'action unique et puissant pour réunir de telles personnes et favoriser l'innovation.

L'innovation dans le secteur public : La ville d'Ajax[5]

La ville d'Ajax, située tout juste à l'est de Toronto, compte une population de 67 000 habitants et connaît une croissance rapide. À l'époque des restrictions budgétaires, en 1994 et en 1995, Ajax a instauré un programme d'économie intitulé STAR$ (Saving the Town of Ajax Real Dollars). Pour équilibrer le budget à un moment où les paiements de transfert de la province faisaient l'objet de réductions majeures, l'administrateur principal de la municipalité a mis chacun de ses employés au défi de trouver au moins deux idées pour réduire les coûts ou accroître les recettes dans le cadre du programme STAR$. Les 500 employés ont proposé plus de 3 000 façons de réaliser des économies ou d'augmenter les recettes æ six idées par employé, en moyenne. Sur une période de 18 mois, la mise en application des propositions en question a permis d'économiser 1 600 000 $ en vue d'équilibrer le budget de la municipalité.

[4] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, février 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248

[5] Cet exemple est tiré de Kenneth Kernaghan, Brian Marson, et Sandford Borins, *L'administration publique de l'avenir*, Institut d'administration publique du Canada, Toronto, 2000

Souvent, l'étincelle à l'origine d'une innovation vient d'une personne. L'ampoule électrique qui figure en surimpression sur la première page évoque la puissance du génie créateur individuel. De fait, le succès futur de notre pays repose sur les compétences, l'esprit créateur, les talents et les connaissances des gens[8]. Par contre, étant donné la complexité des questions dont se charge la fonction publique, la conception, l'évaluation et la mise en application d'une innovation transformatrice dépasse tout simplement les moyens d'une personne agissant seule.

En même temps, nous n'abordons pas non plus ici la question de l'innovation organisationnelle. Certes, il n'y a rien de plus puissant qu'un leader capable de mobiliser son organisation en faveur de l'innovation, mais le genre de changement organisationnel dont il s'agit échappe vraisemblablement au champ d'action d'un seul cadre. En outre, souvent, la mobilisation du personnel entier d'une organisation autour de tels projets novateurs serait excessive et nuirait au déroulement des activités quotidiennes de l'organisation.

L'équipe, quant à elle, peut éviter nombre des écueils ainsi décrits. Premièrement, l'équipe est un élément central du mode de fonctionnement des organismes du secteur public; le recours à l'équipe est une façon éprouvée de mener efficacement les activités. Deuxièmement, l'équipe permet de réunir toutes sortes de personnes dont le talent, les perspectives, l'expérience et les compétences variées font que le tout représentera davantage que la somme des parties. De fait, selon des recherches récentes, environ la moitié des innovations dans le secteur public proviennent de cadres intermédiaires et de membres du personnel de première ligne , et l'équipe constitue un moyen d'action unique et puissant pour réunir de telles personnes et favoriser l'innovation.

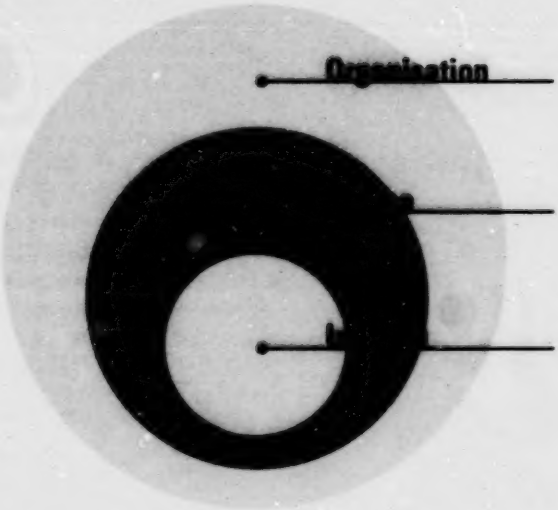
L'innovation dans le secteur public : La ville d'Ajax*

[8] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, février 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248.

* Cet exemple est tiré de Kenneth Kernaghan, Brian Marson, et Sandford Borins. *L'administration publique de l'avenir*, Institut d'administration publique du Canada, Toronto, 2000.

Trois niveaux d'innovation :

L'ÉQUIPE AU CŒUR DE LA DÉMARCHE



Troisièmement, les **équipes innovatrices** font converger de nouvelles façons les talents et les vues de gens de toute l'organisation, tout en sortant l'équipe des sentiers balisés. L'équipe peut faire preuve d'une plus grande souplesse et d'une plus grande créativité en s'écartant des normes régissant les affaires courantes. Si l'équipe a un but commun et est dotée de véritables moyens d'agir, les membres se passionneront pour le travail qu'ils ont à accomplir. C'est cette passion même qui cimentera l'unité de l'équipe et lui permettra de travailler avec bonheur.

Le fait est que l'équipe peut stimuler le potentiel des individus et de l'organisation à la fois. L'équipe met ensemble des personnes à l'esprit créateur en leur accordant la liberté voulue pour réfléchir en dehors des perspectives étroites et trouver des solutions innovatrices à des problèmes. Voilà pourquoi la trousse d'outils privilégie l'équipe. (Pour se documenter sur la créativité individuelle et l'innovation organisationnelle, voir l'Annexe 2.)

Pour en savoir plus sur la manière de constituer une équipe interorganisationnelle et de travailler avec elle, voir la publication du CCG intitulée *De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux* (www.ccmd-ccg.gc.ca).

« Aucune personne, à elle seule, ne saurait être aussi intelligente que nous tous, pris ensemble. »

Source : Inconnue

L'innovation dans le secteur public : Le ministère du Commerce et de l'Industrie au Danemark*

En 1997, le ministère du Commerce et de l'Industrie a délaissé sa hiérarchie traditionnelle au profit d'une organisation axée sur les projets et le travail d'équipe. Sa vieille culture et son organisation démodée ne permettaient pas de bien relever les nouveaux défis qui se posaient. Dans le contexte, neuf divisions distinctes ont été dissoutes pour faire place à trois « centres de compétence ». Les gens des centres en question travaillent au sein d'équipes et de groupes chargés de projets. Les membres de la direction sont devenus des guides à la disposition des équipes et des groupes. De manière générale, ils entrent en scène sur demande.

Deux fois l'an, la décision est prise de lancer un projet et de mettre sur pied un groupe qui s'en chargera. Auparavant, les groupes et équipes ont accès au « MindLab » — le laboratoire d'idées de l'organisation — unité dont la raison d'être consiste à aider les équipes à maximiser leur degré d'innovation. L'innovation a connu un tel succès qu'elle a été adoptée par l'organisation nouvelle et plus grande que constitue le ministère des Affaires économiques et commerciales.

* Ces renseignements ont été tirés d'un document présenté au Workshop of Peer-Reviewed Papers on Public Sector Innovation qui eut lieu les samedi et dimanche, 9 et 10 février 2002, dans la chambre du Sénat de l'Université d'Ottawa.

Préparer le TERRAIN à L'INNOVATION

Un guide à l'intention de l'organisation apprenante

Le CCG a produit un guide pratique à l'intention des gestionnaires, intitulé *Le périple de l'apprentissage : Le cap sur l'excellence* (tous les documents cités sont accessibles sur le site Web du CCG à l'adresse suivante : www.ccmd-ccg.gc.ca).

Une organisation apprenante

Nombre des éléments qui favorisent le travail d'équipe novateur existent au sein de l'organisation apprenante. Qui dit organisation apprenante dit justement processus collectif de réflexion sur les perspectives, les connaissances et les idées nouvelles en vue d'une amélioration continue du rendement[6]. L'innovation et l'organisation apprenante sont donc indissociablement liées. Elles peuvent être tenues pour deux piliers des organisations à rendement élevé. L'organisation apprenante crée les conditions propices à l'innovation, l'équipe innovatrice suscite le progrès par bonds, et l'organisation apprenante saisit les connaissances nouvelles et les intègre dans l'ensemble de sa structure.

[6] Cette description reprend des éléments de la définition provisoire du processus d'apprentissage organisationnel employée par le Comité sur l'apprentissage et le développement (2001).

Le guide intitulé *Le périple de l'apprentissage : Le cap sur l'excellence* expose les éléments clés de l'organisation apprenante[7] :

- le (« vision commune » dans le guide) vient préciser clairement ce que souhaitent accomplir ensemble les membres de l'équipe ou de l'organisation. Il s'agit d'accorder les valeurs, les principes et les convictions de l'équipe quant à ce qu'il faut accomplir et la façon choisie d'y arriver;
- la aide à maximiser la créativité en réunissant des gens dont les compétences, les aptitudes et les horizons ne sont pas les mêmes. Si tous les membres de l'équipe pensent de la même façon, l'opposition au point de vue majoritaire peut être considérée comme nuisible. À ce moment-là, le fait de se rallier à l'opinion du groupe peut être considéré comme plus important;
- le permet de s'assurer qu'il y a un échange d'idées libre et franc. Cela favorise la conscientisation, la compréhension et l'engagement. Il s'agit de converser honnêtement, d'écouter attentivement et de discuter ouvertement. Les membres de l'équipe s'enseignent de nouvelles choses et s'appuient mutuellement. C'est une véritable culture d'apprentissage;
- l' est conçu pour que personne n'évite les oppositions constructives et saines, car celles-ci sont utiles sur le plan créateur, elles mettent en doute les idées reçues, révèlent les préjugés, font la lumière sur les informations disponibles et fortifient les arguments avancés. Idéalement, cela amène des opinions variées et des idées nouvelles;
- l' du fonctionnaire lui permettra de reconnaître les limites de son savoir et l'incitera à rechercher les connaissances qu'il n'a pas.

Les éléments que constituent le but commun et le dialogue peuvent être considérés comme le ciment qui lie les membres de l'équipe et permettent que la diversité et l'antagonisme créateur, en tant qu'éléments sains et efficaces, poussent l'équipe — et, de ce fait, l'organisation — à progresser. L'organisation apprenante peut également aider la haute direction à relever efficacement les questions qui justifient l'adoption d'une approche d'innovation plus globale. Pour que vous puissiez mieux vous appuyer sur les fondements de l'innovation que jette l'organisation apprenante et abordiez l'innovation de façon plus délibérée, nous proposons, dans la section suivante de la trousse d'outils, une approche pratique de l'innovation à l'intention des équipes.

Comité de l'apprentissage et du perfectionnement – l'apprentissage avancé

[7] Centre canadien de gestion, *Le périple de l'apprentissage : Le cap sur l'excellence*, Ottawa, 2000; et Document de travail rédigé pour la Table ronde de recherche-action du CCG sur l'organisation apprenante (**www.ccmd-ccg.gc.ca**).

but **C**ommun
Créativité
Applicabilité
Résultats escomptés

Employer le modèle pour s'organiser délibérément en vue de

L'INNOVATION

Pour créer un milieu qui permet de maximiser ses idées innovatrices, il faut y mettre de l'énergie et être dévoué à la tâche. Tout de même, les recherches montrent que les organisations de toutes formes et tailles, que ce soit dans le secteur public ou dans le secteur privé, peuvent innover et innovent effectivement.

Le modèle C-CAR[1] a été conçu pour donner aux équipes un moyen simple, pratique et efficace de s'organiser en vue de l'innovation. En organisant délibérément les équipes compte tenu des caractéristiques suivantes du modèle, on réussit à **maximiser les possibilités de susciter des idées innovatrices qui marchent**.

1 Ce modèle s'inspire du modèle d'innovation CAR conçu par Brian Marson, un des membres de la Table ronde de recherche-action du CCG sur la création d'une fonction publique innovatrice.

Comme les membres de l'équipe ont un but commun, ils s'entendent sur la question qu'il faut régler et ont la conviction de, justement, s'attaquer à la bonne question de la bonne façon. Pour cela, il faut réaliser des analyses pour déterminer la nature exacte de l'enjeu et des objectifs de l'équipe. L'équipe doit déterminer quels éléments de l'approche actuelle ne fonctionnent pas, ce qui fait qu'une innovation s'impose (modification d'une politique, évolution de la demande de la clientèle ou de paramètres démographiques, etc.) et, de façon exacte, les critères applicables à une solution. Au fil des travaux, il est essentiel aussi de revenir sur la définition du problème pour confirmer que celui-ci, de par sa nature, demeure tel qu'envisagé au départ. L'équipe doit être dévouée à la tâche pour s'assurer que les énergies sont appliquées avec efficacité et efficience. En canalisant ainsi le travail, les efforts déployés pour innover sont plus susceptibles d'être stratégiques, à propos et fructueux.

« Introspection et observation » : Trois grands aspects sont privilégiés ici. D'abord, les caractéristiques de l'équipe et ses membres (p. ex., les compétences des membres de l'équipe s'appliquent-elles à la question en jeu? Les membres de l'équipe ont-ils des compétences, des styles d'apprentissage et une expérience qui diffèrent?) Ensuite, faire un tour d'horizon et noter les idées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (p. ex., l'équipe note-t-elle systématiquement les faits nouveaux dans son secteur d'activités?) Enfin, susciter et échanger des idées (p. ex., les idées nouvelles sont-elles encouragées et soutenues? Servent-elles de point de départ à un travail de réflexion et sont-elles les bienvenues, quel que soit le degré d'ancienneté de la personne qui les propose?).

Il s'agit ici d'évaluer des idées créatrices pour déterminer jusqu'à quel point elles sont pertinentes et pratiques. C'est la réponse à la question suivante : « Cette idée nouvelle marchera-t-elle? » Cela peut comprendre les essais de validation, les analyses de rentabilité, les consultations visant à s'assurer que l'on répond aux besoins du client et les analyses coûts-avantages. Dans certains cas, pour y arriver, on intègre à l'équipe une personne qui connaît extrêmement bien les réalités pratiques et opérationnelles de la question.

Les membres de l'équipe savent tous ce qu'il faut faire pour mener le projet à bien et ont la passion et le dévouement nécessaires pour y arriver. Lorsque les gens comprennent très bien ce à quoi l'équipe aspire, il est possible d'établir des indicateurs de succès utiles et de jauger les progrès réellement faits par rapport aux indicateurs en question. Les leçons apprises sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation, et un récit des innovations fructueuses circule dans l'ensemble de l'organisation et de la fonction publique.

Le saviez-vous?

Des 15 études de cas portant sur les organismes du secteur public où l'innovation est constante, ***dans tous les cas***, les responsables ont attribué une partie de leur succès au fait de revoir consciemment leurs objectifs ultimes – les remettre en question, les préciser, les faire connaître et travailler en vue d'un but commun.

Peter Buker, Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (ébauche), 2002.

Figure 1 :
LA SYNERGIE DU MODELE « C-CAR »
LES ÉLÉMENTS MAXIMISENT L'INNOVATION

Comme l'illustre la **Figure 1**, c'est la synergie des quatre éléments décrits ci-dessus qui donne un milieu qui maximise le potentiel d'innovation. Quand l'innovation vise un but précis et revêt un caractère stratégique, les éléments en question ne sont pas laissés au hasard; ils font l'objet d'une gestion et d'un soutien actifs.

Le procédé C-CAR — Liste de contrôle et auto-évaluation

Dans la présente section, nous avons « transformé » le modèle C-CAR en un procédé susceptible d'aider les équipes à aborder délibérément l'innovation; à les aider à s'organiser en vue de susciter des idées innovatrices qui marchent. Ainsi, le procédé peut avoir deux fins :

1. **une liste de contrôle** qui aide les nouvelles équipes à se préparer à chacun des éléments du modèle C-CAR; et (ou)
2. **un instrument d'auto-évaluation** qui aide les équipes *ayant déjà entamé des travaux sur les éléments du modèle C-CAR* à établir les points forts et les points faibles relatifs de leur démarche.

L'utilisation de l'instrument d'auto-évaluation du modèle C-CAR

Il est possible d'utiliser soit l'intégrité de l'instrument, soit certaines parties. Par exemple, si l'équipe en est à l'étape qui consiste à établir un but commun, il est peut-être trop tôt encore pour appliquer la dernière section de l'instrument. N'oubliez pas toutefois que même si l'équipe a déjà parachevé certains éléments, elle devrait encore les évaluer. Par exemple, si l'équipe a déjà établi un but commun et qu'elle est en train de scruter l'horizon à la recherche d'idées, il est utile d'évaluer le but commun pour déterminer si l'équipe doit le revoir.

Pour des instructions sur la notation associée à l'évaluation et la façon de lancer un dialogue sur les résultats obtenus, voir la fin de l'instrument.

Instructions sur l'administration de l'instrument

L'application de l'instrument d'évaluation suppose quatre étapes, décrites ci-dessous.

Réunir les membres de l'équipe et remettre à chacun un questionnaire. Pour que les gens demeurent francs, leur demander de ne pas inscrire leur nom sur le questionnaire, de façon à ce que les réponses ne puissent être attribuées à une personne en particulier.

Aux fins de l'évaluation, deux termes sont utilisés de manière très précise; il faut préciser clairement leur signification avant que les répondants ne remplissent le questionnaire d'évaluation :

- **l'équipe** est le groupe de personnes qui travaillent en vue de régler un problème particulier ou de saisir une occasion précise;
- **l'organisation** est l'organisation où vous travaillez, par exemple un ministère ou un organisme gouvernemental.

Il faut signaler aux répondants que s'ils ne connaissent pas la réponse à une question, ou si la question ne s'applique pas à eux, il ne faut rien répondre.

Chacun des membres de l'équipe doit remplir le questionnaire. Cela devrait prendre 15 minutes environ.

Il n'appartient pas au répondant de faire le total à la fin de chacune des sections; c'est le personnel chargé de l'analyse à la suite de l'évaluation qui le fera.

Une personne doit administrer le questionnaire et recueillir les feuilles remplies. Cette même personne peut diriger le dialogue sur les résultats obtenus.

BUT COMMUN

SECTION 1 :
La mission de l'organisation

Dans l'espace qui suit, veuillez inscrire ce que vous considérez comme les aspects clés de la mission de votre (*Vous pouvez employer un style télégraphique.*)

SECTION 2 :
L'objectif de l'équipe

Dans l'espace qui suit, veuillez inscrire ce que vous considérez comme étant les aspects clés de l'objectif de votre . (*Vous pouvez employer un style télégraphique.*)

Instructions : Pour chacune des sections suivantes, veuillez indiquer la mesure dans laquelle vous êtes d'accord avec l'énoncé.

SECTION 3 :

Objectif et mission

		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	Je comprends l'objectif de mon équipe.	1	2	3	4
B	Les membres de mon équipe ont la même idée de l'objectif fixé.	1	2	3	4
C	Je comprends comment mon équipe contribue à la mission de mon organisation.	1	2	3	4
D	Notre équipe a discuté à fond de son objectif.	1	2	3	4
E	Mon équipe revient régulièrement sur la question centrale pour voir s'il faut la préciser (c.-à-d. que l'équipe étudie à nouveau et, au besoin, reformule la question à la lumière d'informations nouvelles ou de faits nouveaux).	1	2	3	4
F	Je crois qu'il y a eu au sein de l'équipe un dialogue ouvert en vue de l'établissement de notre but commun.	1	2	3	4
G	Je tiens à la réalisation de l'objectif de mon équipe.	1	2	3	4
TOTAL		[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			

CRÉATIVITÉ : « INTROSPECTION ET OBSERVATION »

SECTION 4 :
Caractéristiques de l'équipe

		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	Les membres de l'équipe présentent la combinaison voulue de compétences.	1	2	3	4
B	Les membres de l'équipe pensent de diverses façons.	1	2	3	4
C	Les membres de l'équipe se mettent au défi mutuellement de façons constructives.	1	2	3	4
D	Tout le monde a l'occasion de contribuer aux réunions de l'équipe.	1	2	3	4
E	Personne n'hésite à proposer des idées durant les réunions de l'équipe.	1	2	3	4
F	Notre équipe compte une personne ayant de l'expérience dans la mise en œuvre (qui s'attaque à la question sur le terrain).	1	2	3	4
TOTAL		[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			

SECTION 5:

Analyse de l'environnement

		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	Les membres de l'équipe analysent continuellement l'environnement (pour déceler les idées, les menaces et les occasions nouvelles).	1	2	3	4
B	Des experts de l'extérieur sont appelés à s'entretenir avec l'équipe.	1	2	3	4
C	Les membres de l'équipe restent au courant des dernières connaissances dans leur champ de travail.	1	2	3	4
D	L'équipe établit des partenariats stratégiques avec d'autres organisations en vue d'échanger activement des connaissances.	1	2	3	4
E	Les clients sont consultés régulièrement, pour que l'on s'assure de mieux comprendre leurs besoins.	1	2	3	4
F	Il existe une démarche pour noter les idées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation (p. ex., les idées prometteuses sont notées à un endroit commun, par exemple dans un dossier commun).	1	2	3	4
G	Les membres de l'équipe peuvent facilement accéder aux idées notées.	1	2	3	4
TOTAL		[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			

SECTION 6 :
Production d'idées

		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	On m'encourage à proposer des idées nouvelles.	1	2	3	4
B	On m'encourage à envisager les problèmes de façons radicalement nouvelles.	1	2	3	4
C	On m'encourage à diffuser largement les idées.	1	2	3	4
D	On m'encourage à collaborer avec d'autres membres de l'équipe.	1	2	3	4
E	Les membres de l'équipe ont facilement accès aux ressources (connaissances et outils, par exemple) nécessaires à la production d'idées.	1	2	3	4
F	Les membres de l'équipe sont libres de proposer des idées, quel que soit le poste qu'ils occupent officiellement.	1	2	3	4
G	Je suis en mesure de courir des « risques acceptables », au besoin.	1	2	3	4
H	J'ai suffisamment de temps pour définir les problèmes avant d'agir.	1	2	3	4
I	Les membres de l'équipe emploient régulièrement des techniques pour stimuler leur créativité (p. ex., des séances de remue-méninges).	1	2	3	4

Suite à la page 32

(Suite de la page 31)

		DEGRÉ D'ACCORD			
		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
J	Les idées que je conçois sont jugées de manière équitable et constructive.	1	2	3	4
K	Les membres de l'équipe prennent les idées proposées par les autres membres et les élaborent.	1	2	3	4
	TOTAL	[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			

APPLICABILITÉ

SECTION 7 :
Applicabilité des idées créatrices

		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	Les idées ayant un potentiel innovateur ne sont pas rejetées du revers de la main (les idées sont cultivées avant d'être soumises à une évaluation rigoureuse).	1	2	3	4
B	On procède à une analyse constructive et critique pour déterminer s'il est viable de mettre en œuvre l'idée sur toute la ligne.	1	2	3	4
C	Les idées font l'objet d'une discussion qui privilégie les besoins des clients.	1	2	3	4
D	Le degré d'application d'une idée nouvelle fait l'objet d'une discussion avec les responsables de la mise en œuvre.	1	2	3	4
E	Le risque que suppose l'application d'une idée est prise en considération (qu'est-ce qui pourrait tourner mal?)	1	2	3	4
TOTAL		[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

SECTION 8 :
Détermination et reconnaissance des résultats

		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	Mon équipe comprend bien ce à quoi elle aspire.	1	2	3	4
B	Les membres de mon équipe s'entendent pour dire que l'idée innovatrice représente une amélioration fondamentale par rapport au statu quo.	1	2	3	4
C	On met au point des indicateurs de succès précis se rapportant à l'idée innovatrice (l'idée est simple, attrayante, viable, etc.)	1	2	3	4
D	La viabilité de l'idée est établie, par référence aux indicateurs de succès.	1	2	3	4
E	Les membres de mon équipe soulignent les idées innovatrices proposées.	1	2	3	4
F	Mon équipe est reconnue pour les idées innovatrices et fructueuses qu'elle propose.	1	2	3	4
TOTAL		[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			

SECTION 9 :

Diffusion des idées innovatrices fructueuses

		Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
A	L'information sur les idées fructueuses est diffusée dans l'ensemble de l'organisation.	1	2	3	4
B	L'information sur les idées fructueuses est transmise à d'autres secteurs de la fonction publique.	1	2	3	4
C	L'information sur les idées fructueuses est transmise à d'autres administrations gouvernementales.	1	2	3	4
D	L'information sur les idées fructueuses circule dans d'autres secteurs (secteur privé et sans but lucratif).	1	2	3	4
TOTAL		[Total à effectuer après l'évaluation : faire la somme des valeurs inscrites, diviser par le nombre de questions auxquelles la personne a répondu et inscrire le total dans la case.]			

Notation

Une fois tous les questionnaires reçus, il faut leur attribuer un numéro (répondant 1, répondant 2, etc.) - et non pas inscrire un nom. Cela vise à garantir l'anonymat des répondants. Pour noter les réponses, nous proposons la démarche qui suit.

- Pour les questions ouvertes des sections 1 et 2, il faut comparer chaque réponse à la mission de l'organisation ou à l'objectif de l'équipe. Il faut également comparer les réponses entre elles pour voir si elles concordent. Il s'agit non pas de réaliser une analyse scientifiquement rigoureuse des réponses (même si cela serait possible), mais plutôt de procéder à une simple analyse qui permet de relever les écarts et les perspectives intéressantes, de manière à alimenter une discussion et un débat utiles parmi les membres de l'équipe sur la nature exacte du but commun de l'équipe.

- Pour les questions fermées des sections 3 à 9, il faut inscrire pour chaque répondant les totaux des sections dans le tableau ci-après[9] et suivre les instructions. Cela vous permettra d'obtenir les totaux des sections, ce qui vous servira à cerner les sections particulièrement fortes ou faibles.

Passez ensuite à la page 38 pour obtenir d'autres instructions.

[9] Le tableau en question provient d'un diagramme indicatif de l'*Inventaire des styles de groupe, Guide du participant*, Human Synergistics Inc., Québec, 1997, p. 60.

CALCUL DES TOTAUX DES SECTIONS 3 À 9 : QUESTIONS FERMÉES

Répondants (Inscrivez le total des sections pour chacun des répondants dans les cases ci-dessous)

Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3

SECTION 3 / **Objectif et mission**

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ par le nombre de répondants ☐ = **Total de la** SECTION 3

SECTION 4 / **Caractéristiques de l'équipe**

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ par le nombre de répondants ☐ = **Total de la** SECTION 4

SECTION 5 / **Analyse de l'environnement**

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ par le nombre de répondants ☐ = **Total de la** SECTION 5

SECTION 6 / **Production d'idées**

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ par le nombre de répondants ☐ = **Total de la** SECTION 6

SECTION 7 / **Applicabilité des idées créatrices**

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ par le nombre de répondants ☐ = **Total de la** SECTION 7

SECTION 8 / **Détermination et reconnaissance des résultats**

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ par le nombre de répondants ☐ = **Total de la** SECTION 8

SECTION 9 / **Diffusion des idées innovatrices fructueuses**

☐ + ☐ + ☐ = ☐ ÷ par le nombre de répondants ☐ = **Total de la** SECTION 9

et prévoir les mesures à prendre

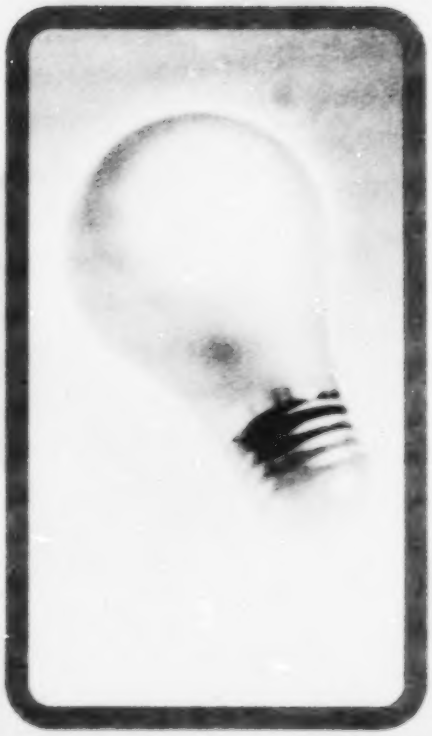
- Une fois le total établi pour chacune des sections, il sera peut-être utile pour votre équipe de discuter des résultats obtenus et d'envisager des mesures en rapport avec un nombre limité de cas. Cela peut toucher les deux ou trois sections où votre note sur quatre est à son plus bas. Pour chacune des sections 1 à 9, vous trouverez dans la partie 4 de la trousse d'outils des conseils utiles qui vous aideront à vous améliorer.

  Une fois que votre équipe a déterminé les sections qui traitent des aspects qu'elle souhaite améliorer, vous pourrez aborder la partie 4 de la trousse d'outils de l'une des deux façons suivantes.

  1. **Approche générale :** Lire les conseils donnés pour l'intégrité des deux ou trois sections où votre équipe s'est entendue pour intervenir. Ces conseils fourniront de bonnes informations générales que l'équipe peut prendre pour point de départ afin d'optimiser sa capacité d'innovation.

  2. **Approche stratégique :** Revoir l'évaluation et, dans les sections que l'équipe juge prioritaires, faire le total pour chacun des énoncés. Il s'agit de faire la somme des réponses totales données à chacun des énoncés (les questions « a » à « d » de la section 9, par exemple), puis de diviser le total pour chacun des énoncés par le nombre de personnes ayant répondu. Cela vous donnera une certaine note sur quatre; vous pourrez alors relever les énoncés où la note de votre équipe est la plus faible. Plutôt que de se concentrer sur des sections entières, l'équipe pourra alors agir stratégiquement et concentrer ses efforts sur des énoncés particuliers à l'intérieur des sections.

Pour que vous puissiez mieux trouver les consignes dont vous avez besoin en rapport avec les énoncés en question, la partie 4 constitue une ressource stratégique qui est d'accès rapide. Pour chacun des quatre éléments du modèle C-CAR, les conseils donnés correspondent directement aux sections (1 à 9) et aux énoncés (p. ex., « a » à « g ») de l'instrument d'auto-évaluation. Cela permet à l'équipe d'aller directement aux sections et aux énoncés qui l'intéressent le plus.



Renforcer votre face à L'INNOVATION

Orientation stratégique et ressources à l'intention des équipes

La présente section est une ressource à l'égard de chacun des quatre éléments prioritaires du modèle C-CAR. L'information présentée s'inspire fortement de publications sur l'innovation ainsi que d'une étude, menée par M. Peter Buker, de 15 organismes publics qui innovent continuellement[9]. **La présente section fait fond sur ces sources pour offrir des conseils et des directives sur l'organisation délibérée des équipes afin de maximiser le potentiel d'innovation. Cette orientation n'est pas exhaustive, mais elle constitue un point de départ utile pour votre équipe et vous-même.**

Comme nous l'avons déjà souligné, la présente partie de la trousse d'outils correspond directement au modèle C-CAR ainsi qu'aux sections et aux énoncés de l'outil d'auto-évaluation.

[9] Peter Buker, *Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations* (ébauche), Institut d'administration publique du Canada, pour le Centre canadien de gestion, 2002.

BUT COMMUN

SECTIONS 1 À 3 :
Mission et objectif

Tous les membres d'une organisation ou d'une équipe innovatrice doivent tendre vers un but commun. Il faut veiller à ce qu'ils comprennent clairement leurs objectifs, les menaces auxquelles ils sont confrontés et les occasions qu'ils veulent saisir.

Si les perceptions des membres de votre équipe divergent (sections 1 et 2) et (ou) reflètent un faible niveau de consensus (section 3 « a », « b », « c » et « d »), il est important de consacrer du temps à des discussions sur le but commun. Les questions figurant dans la section 3 fournissent un cadre approprié pour relancer le dialogue sur le but commun de l'équipe.

« Le point de départ de cette quête de l'innovation consiste à poser des questions difficiles et à fournir des réponses honnêtes sur la raison d'être de l'organisation [ou, dans le cas qui nous occupe, l'équipe], sa clientèle et les indicateurs de réussite[11] » [traduction libre]. Le fait de poser ces questions et de discuter régulièrement de ce que l'équipe tente d'accomplir, même si les membres de l'équipe abordent les bonnes questions, est une démarche saine qui permet de veiller à ce que le travail de l'équipe continue d'être pertinent et à ce que tout un chacun soit « à la même page ».

Énoncé « e » : Réévaluer périodiquement le but commun
Si l'énoncé « e » dénote un faible niveau de consensus chez les membres de votre équipe, n'oubliez pas qu'il est essentiel de tenir régulièrement des discussions sur le but commun de votre équipe. Les missions et les objectifs ne sont pas statiques : ils évoluent continuellement au gré des changements dans l'environnement interne et externe.

En plus de permettre de veiller à ce que les membres de votre équipe tendent vers un but commun, la tenue de discussions régulières peut aussi fournir une tribune pour l'étape initiale du processus d'innovation : la reconnaissance d'un besoin, qu'il soit lié à une menace ou à une occasion. Le fait de revoir cette question permet de s'assurer que la nature de la question n'a pas évolué depuis le moment où on l'a soulevée pour la première fois.

[11] Voir Paul Light, *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*, San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1998, p. 60.

Énoncés « f » et « g » : S'assurer la participation et l'engagement des membres de l'équipe

Si les membres de votre équipe n'ont pas l'impression de prendre part à l'établissement du plan commun de l'équipe, ou qu'ils ne se sentent pas interpellés par le but commun de l'équipe, il peut être utile de prendre le temps de discuter des missions personnelles. Comme l'a souligné Paul Light après avoir mené une étude auprès de 26 organisations, « la question "pourquoi suis-je ici?" est aussi importante au renforcement d'une organisation ou d'une équipe novatrice que la question "pourquoi sommes-nous ici?"[12] » [traduction libre]. Tous les fonctionnaires tendent vers un but commun, c'est-à-dire prodiguer les meilleurs conseils aux ministres et dispenser les meilleurs services aux Canadiens. C'est là que les fonctionnaires puisent leur passion et leur engagement envers leur travail. Toutefois, les méthodes que les organisations ou les équipes utiliseront pour atteindre ce but commun varieront en fonction de leur mandat et de leur situation. Par conséquent, le fait de discuter des objectifs des membres, des équipes, de l'organisation et de la fonction publique est un investissement utile qui peut aider à créer un climat de compréhension, d'unité et d'engagement au sein de l'équipe.

Pour obtenir plus d'information sur le But commun, voir les documents suivants :

Chartier, Bob. *Trousse du leadership et de l'apprentissage* http://leadership.gc.ca/static/leaderskit/tools_f.shtml

Light, Paul. *Sustaining Innovation : Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally.* San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1998.

Mumford, Michael. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation, » *Human Resource Management Review.* Volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313 à 351.

Walters, Jonathan. *Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful?* PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government, décembre 2001.

Innover, cest supposer que rien n'est impossible!

Rob Deyman, Ville de Waterloo

[12] Voir Paul Light, *Sustaining Innovation: Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*, San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1998, p. 60.

CRÉATIVITÉ : « INTROSPECTION ET OBSERVATION »

SECTION 4 :
Caractéristiques de l'équipe

Énoncés « a » et « b » : Créer la diversité

Les caractéristiques des membres constituent un élément crucial du rendement créatif de l'équipe. L'un des moyens de favoriser la créativité et de tenir compte des enjeux décrits dans les énoncés « a » et « b » de la section 4 consiste à bâtir des équipes dont les membres sont issus de milieux divers, affichent des points de vue différents et proviennent d'échelons différents au sein de l'organisation[13]. Ceci est important pour s'assurer que de nouvelles idées seront apportées à la table et que les croyances et les préjugés seront mis au défi. Outre la diversité au sein de l'équipe, il est aussi important que les membres partagent le même enthousiasme à l'égard des buts de l'équipe et démontrent une volonté de s'entraider et de reconnaître l'unicité de chacun. L'acceptation de la diversité peut être difficile à réaliser, mais il s'agit d'un ingrédient essentiel à la réussite.

Au moment de déterminer les caractéristiques souhaitables des membres de l'équipe, il est aussi utile de choisir des employés qui se sentent « *à l'aise avec l'ambiguïté* ». Cela permettra à l'équipe et à l'organisation de traverser les étapes initiales de l'innovation[14]. D'autres recherches montrent qu'il est avantageux de compter des membres qui sont curieux et dont l'intérêt est constant[15].

La seule compétence « spéciale » et commune aux ouvriers du Centre for Learning and Development de Terre-Neuve, c'est qu'ils se sentent « à l'aise avec l'ambiguïté ». Cette caractéristique psychologique est un aspect essentiel de la réflexion novatrice.

Roma Bridger, Centre for Learning and Development, gouvernement de Terre-Neuve-et-du-Labrador

[13] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers, février 2001, p. 7.
[14] Peter Buker, Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector organizations (ébauche), Institut d'administration publique du Canada, pour le Centre canadien de gestion, 2002.
[15] Michael Mumford, « Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 2, 2000, p. 317.

Selon nos études de cas, les employés démontrent certaines caractéristiques qui semblent liées à la motivation à innover :

- la fierté à l'égard de son travail;
- la passion pour son travail;
- le plaisir de travailler;
- le goût de relever des défis au travail;
- le goût sain de la concurrence.

Énoncé « c » : Miser sur la diversité afin que les membres de l'équipe se stimulent entre eux

« La raison pour laquelle de nombreuses organisations éprouvent de la difficulté à composer avec la diversité est évidente : les gens dont le point de vue et les préférences sont trop divergents ont de la difficulté à travailler ensemble. Toutefois, il est possible de maîtriser et de rechercher la diversité[16] » [traduction libre]. « L'art de puiser dans cette tension créatrice consiste à créer un climat et à adopter des méthodes qui réduisent au minimum les conflits interpersonnels et maximisent le désaccord productif[17] » [traduction libre]. Pour ce faire, il faut cultiver un climat de confiance entre les membres du groupe et les dirigeants. Cela encouragera la libre-circulation des idées et contribuera à renforcer l'esprit de corps.

Énoncés « d » et « e » : Maximiser les contributions et le confort

Pour établir une équipe diversifiée misant sur des employés de tous les niveaux hiérarchiques et veiller à ce qu'ils se sentent à l'aise et apportent une contribution, il faut favoriser la réflexion « globale », c'est-à-dire aller au-delà des rôles et des responsabilités de chaque membre dans la hiérarchie de l'équipe. Cela suppose d'adopter un point de vue plus large au moment d'envisager les solutions possibles à un problème donné. Voici d'autres méthodes permettant de penser globalement :

- redéfinir la notion de leadership afin qu'elle s'applique à tous;
- promouvoir une culture du soutien (et peut-être l'enrichir au moyen de cours sur le leadership dispensés à l'interne);
- recourir à une communication « de qualité supérieure » ou à une interaction directe avec les dirigeants.

[16] [17] Enquête de 1998 sur l'innovation, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni, p. 20.

Ce processus peut supposer que les dirigeants se mêlent au personnel et adoptent une « politique de la porte ouverte »[11]. En pensant globalement et en créant un environnement qui insiste sur l'encouragement et le soutien, le niveau de confort et d'unité au sein de l'équipe peut être renforcé. De plus, il est crucial de veiller à ce que chaque membre de l'équipe se sente en confiance, qu'il sache que les autres membres le soutiendront et l'encourageront, que ses idées seront bien reçues, et qu'il travaille dans un environnement sain et constructif. Cela peut stimuler les membres de l'équipe à se sentir à l'aise lorsqu'ils adoptent un point de vue plus global et prennent la parole à l'occasion des réunions.

Énoncé « f » : Faire participer une personne qui a l'expérience de la mise en oeuvre
L'énoncé « f » du questionnaire signifie qu'il faut veiller à ce que l'équipe compte au moins un membre qui connaît les dimensions pratiques de la question envisagée au quotidien. Par exemple, au moment de créer une nouvelle politique, il est indiqué de s'assurer qu'une personne dont les fonctions sont liées aux activités ou à la prestation de services liés à la politique participe à l'exercice de remue-méninges. Cela apportera une perspective pratique aux travaux de l'équipe, et permettra au groupe de fonder sa réflexion sur les réalités de la question envisagée.

Les 15 études de cas montrent que la diversité au sein de l'équipe et les gens qui sortent des sentiers battus accroissent la possibilité d'innovation. « Les dirigeants ont embauché des employés dont le domaine d'activité, le style, l'âge et l'expérience varient — ils ne souffrent pas de « collectivite ». Cela favorise l'éclosion d'idées novatrices qu'on ne retrouverait généralement pas dans d'autres organisations. »

Peter Larose, Politique stratégique, DRHC

Pour de plus amples renseignements concernant la créativité et les caractéristiques de l'équipe, voir :

Amabile, Teresa. « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, pp. 77 à 87.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, février 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248.

Centre canadien de gestion. *Le périple de l'apprentissage : Le cap sur l'excellence.*

Mumford, Michael. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313-351.

Enquête de 1998 sur l'innovation, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni.

[11] Peter Buker, Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector organizations (ébauche), Institut d'administration publique du Canada, pour le Centre canadien de gestion, 2002.

SECTION 5 :
Analyse de l'environnement

Énoncé « a » : Analyser l'environnement

L'analyse de l'environnement est un élément crucial pour l'innovation. Si l'équipe n'est pas d'accord avec l'énoncé « a » de la section 5, on peut envisager un grand nombre de solutions. Les membres de l'équipe pourraient analyser l'environnement afin de repérer des menaces et des débouchés naissants en effectuant des visites et en participant à des réseaux professionnels[9]. On peut aussi recourir à l'échange d'employés et inviter les employés à « sortir des sentiers battus », à travailler horizontalement au sein des unités organisationnelles. Ce type d'approche peut aider à éliminer les œillères ocasionnées par le travail compartimenté ou dans un milieu cloisonné, et à stimuler la créativité synergique. L'analyse de l'environnement est importante, car elle permet aux membres de l'équipe de repérer des menaces et des débouchés éventuels et d'acquérir de nouvelles connaissances. Cette démarche peut se révéler utile lorsque les équipes précisent ou, le cas échéant, redéfinissent la question à examiner et leur but commun.

La plupart des innovations surviennent lorsqu'on est confronté, par hasard, à un événement, à une personne ou à une situation. L'analyse de l'environnement peut accroître les chances que cela survienne.

Peter Buker, Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (ébauche), 2002.

Énoncé « b » : Recourir à des experts externes

Comme on le précise dans l'énoncé « b » de la section 5 du questionnaire, il est utile d'inviter des experts à venir parler de divers sujets. Cela peut favoriser la compréhension de diverses initiatives utilisées ailleurs, et aider à repérer certains obstacles susceptibles de se présenter au moment d'entreprendre certaines initiatives. Cette démarche peut aussi aider l'équipe à peaufiner ses méthodes de résolution de problèmes.

Énoncés « c » et « d » : Se tenir au courant des avances et établir des partenariats

Le recours à des experts externes peut aussi aider les membres de l'équipe à se tenir au courant des dernières avances dans leur domaine de travail, comme l'indique l'énoncé « c » du questionnaire. Un autre moyen de s'assurer que les gens suivent les progrès réalisés dans leur domaine consiste à les encourager à lire des publications pertinentes (comme des revues spécialisées) et à leur indiquer que le fait de se tenir à jour est non pas un supplément, mais bien un aspect important de leur emploi, et qu'ils devraient y consacrer du temps. De plus, il est avantageux d'établir des partenariats stratégiques avec d'autres organismes afin d'échanger activement le savoir (voir l'énoncé « d » du questionnaire). Cette façon de faire s'avère être une des meilleures stratégies qui permettent de se tenir au courant des dernières avances dans un domaine quelconque.

[9] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers, février 2001, p. 7.

Énoncé « e » : Connaître et comprendre vos « clients »[*]

L'analyse de l'environnement aide l'équipe à communiquer avec ses clients (voir l'énoncé « e » du questionnaire). En consultant les clients régulièrement, les équipes peuvent mieux les comprendre et répondre à leurs besoins. Pour de plus amples renseignements sur l'évaluation des besoins et des attentes des clients, consultez l'énoncé « c » de la section 7 (plus loin)[*].

Énoncés « f » et « g » : Repérer les idées et y accéder

Pour tirer le maximum d'idées novatrices, il faut créer un processus et un endroit (voir les énoncés « f » et « g » de l'auto-évaluation) qui permettent aux membres de l'équipe de repérer facilement les idées à l'interne et à l'externe, et d'y accéder. Comme nous l'avons déjà mentionné, il est crucial de centraliser l'information concernant les nouvelles idées et l'information qui aide les membres de l'équipe à se tenir au courant des progrès dans leur domaine, afin qu'elle soit facilement accessible.

Pour de plus amples renseignements concernant la créativité et l'analyse de l'environnement, voir :

Amabile, Teresa. « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, pp. 77 à 87.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, février 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248.

Centre canadien de gestion. *De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux.*

Delbecq, André et Peter Mills. « Managerial Practices that Enhance Innovation », pp. 24 à 34.

Mumford, Michael. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313 à 351.

Saviez-vous...

...que le ministère des Anciens combattants possède son propre centre d'innovation virtuel?

[*] Le terme « client » n'est peut-être pas indiqué dans ce contexte. Il y a de nombreux points de vue en ce qui concerne les étiquettes qu'on appose sur les personnes qui reçoivent des services de la fonction publique. Un client n'est pas forcément un citoyen, mais il doit bénéficier directement du service. Un citoyen, par contre, est un membre de la collectivité (nationale, provinciale et locale) qui, par conséquent, jouit de certains droits et est soumis à certains devoirs et à certaines obligations. Pour obtenir plus d'information sur les clients, les citoyens, les bénéficiaires et les parties intéressées, voir : Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Service de qualité — Guide XII : Qui est le client? Document de travail (Ottawa, juin 1996); et Canada, Bureau du Conseil privé/Centre canadien de gestion, De solides assises : Rapport du groupe d'étude sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique (Ottawa, 1996), p. 39.

[*] Nous vous invitons à consulter un excellent article sur la collaboration avec le client pour faire de l'innovation une « discipline qu'on peut gérer et planifier » : « The Customer Knows Best? Better think again », HBS Working Knowledge, le 4 mars 2002, http://hbswk.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=2815&sid=0&pid=0&t=customer.

Secrétariat du Conseil du Trésor. *Services de qualité — Guide XII : Qui est le client?*, Document de travail, (1996-08-16), http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_O/siglist_f.html.

Tushman, Michael. « Communication Across Organization Boundaries : Special Boundary Roles in the Innovation Process », *Administrative Science Quarterly*, décembre 1977.

SECTION 6 :
Production d'idées

Énoncé « a » : Proposer de nouvelles idées

« La pensée créatrice concerne les méthodes utilisées pour résoudre les problèmes et mettre en œuvre les solutions : c'est la capacité de créer de nouvelles combinaisons d'idées existantes[22] » [traduction libre]. Il est donc nécessaire d'encourager les membres de l'équipe à proposer de nouvelles idées, tel qu'indiqué dans l'énoncé « a » de la section 6 de l'auto-évaluation. Sur la question de l'encouragement, il est aussi important de mentionner la motivation, car elle « détermine ce que les gens feront[23] » [traduction libre]. Teresa Amabile fournit un bon exemple de l'importance de la motivation : « une scientifique peut posséder d'excellents titres de compétence et se montrer très habile à trouver de nouvelles solutions à de vieux problèmes, mais si elle n'est pas motivée à effectuer une tâche donnée, elle ne le fera tout simplement pas; son expertise et sa pensée créatrice resteront inutilisées ou seront appliquées à autre chose[24] » [traduction libre]. On distingue deux types de motivation, soit la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Même si le premier type comprend plusieurs choses, comme les récompenses externes (p. ex., des récompenses financières), on peut considérer la motivation intrinsèque comme plus efficace pour encourager la production de nouvelles idées[25]. La motivation intrinsèque correspond aux passions et aux intérêts d'une personne ainsi qu'à son désir de faire quelque chose. « Lorsqu'une personne est intrinsèquement motivée, elle se consacre à son travail par goût du défi et par plaisir. Le travail est en soi une source de motivation[26] » [traduction libre]. Il faut donc déterminer ce qui motive votre équipe (et chaque membre) et offrir les incitatifs qui correspondent le plus à ces motivations.

Énoncé « b » : Envisager les problèmes de façon différente

Il est aussi crucial d'encourager les membres de l'équipe à envisager les problèmes d'une façon tout à fait différente, tel qu'indiqué dans l'énoncé « b » du questionnaire. Avec le temps, les compétences, les processus et les modèles de réflexion qui ont fonctionné dans le passé peuvent devenir habituels et s'incruster dans la culture d'une organisation. Ce phénomène peut miner la capacité du personnel de générer et de mettre en œuvre de nouvelles idées qui se détachent de l'ancienne façon de faire. Il est donc nécessaire pour l'organisation de pouvoir « oublier » ou « désapprendre » comment on a fait les choses dans le passé[27].

[22] Teresa Amabile, « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, p. 79.
[23] Voir l'exemple soulevé dans : Eric Clemons, *Innovation and the Learning Organization*, le 18 septembre 2001.

Énoncés « c » et « d » : Échanger les idées et collaborer avec les autres

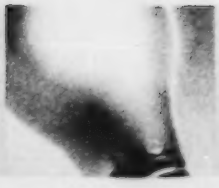
Si votre équipe se montre peu d'accord avec les énoncés « c » et « d » du questionnaire, c'est un signal d'avertissement. Si l'on n'encourage pas le personnel à échanger les idées et à collaborer, le potentiel d'innovation est réduit. Comme nous l'avons mentionné tout au long de la présente trousse d'outils, il existe de nombreux moyens d'encourager la collaboration et la mise en commun des idées : on peut recourir à des listes de diffusion électronique (où les employés peuvent présenter des idées et des renseignements qui pourraient être utiles à l'équipe), à des dossiers partagés (version électronique ou papier) et à la politique de la « porte ouverte ».

Énoncé « e » : Assurer l'accès aux ressources nécessaires

La création de babillards électroniques et de sites Web est un moyen de veiller à ce que les membres de l'équipe jouissent d'un accès aisé au savoir dont ils ont besoin pour générer des idées, comme on l'indique dans l'énoncé « c » du questionnaire. En effet, la quantité de savoir acquise importera peu, car s'il n'est pas facilement accessible aux membre de l'équipe, son potentiel ne sera pas réalisé. Encore une fois, il peut être indiqué de centraliser les ressources dans un endroit accessible pour tous les membres de l'équipe. Outre les idées et les connaissances, les membres de l'équipe doivent aussi avoir accès aux outils appropriés : services de bibliothèque, Internet, techniques de production d'idées, instruments diagnostiques, etc. Le meilleur moyen de savoir ce dont les gens ont besoin, c'est de le leur demander.

Énoncé « f » : Être libre d'avancer de nouvelles idées

En favorisant une communication ouverte, les gestionnaires et les dirigeants jouent un rôle essentiel, car ils encouragent la mise en commun des idées novatrices. On distingue deux types d'interaction, qu'ils soient en aval ou en amont : l'un concerne l'autorité et la responsabilité, et l'autre concerne l'information et la rétroaction. Les organisations et les équipes innovatrices éliminent les liens entre les flux d'information et la hiérarchie, dans le but précis d'améliorer le flux d'information et de sonder l'ensemble de l'organisation en vue de trouver des idées novatrices. Cette démarche permet aussi d'éviter qu'une personne « étouffe » une idée, car elle atteint facilement un éventail de publics et de dirigeants qui peuvent en tirer avantage. Voici quelques moyens de mettre en œuvre cette démarche :



« ... de façon générale, les probabilités statistiques de repérer les esprits créateurs ou leurs idées créatrices augmentent de façon phénoménale lorsqu'on pressent l'ensemble de l'organisation. »

Peter Buker, Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector organizations (ébauche), 2002.

- créer des « cercles de discussion » par courrier électronique qui ne tiennent pas compte des liens hiérarchiques et qui permet de sauter quelques échelons dans l'échelle hiérarchique;
- faire participer des personnes aux travaux de réseaux ou d'équipes spéciales, en fonction non pas de leur poste, mais bien de leur expérience et de leur compétence;
- inviter les dirigeants à toujours communiquer les plans organisationnels généraux à *tous* les employés, et à le faire souvent;
- inviter les cadres supérieurs à demander activement une rétroaction franche au moyen de contacts fréquents avec tous les échelons hiérarchiques (p. ex., grâce à un programme de « boîte de suggestions » ou d'un sondage auprès des employés).

Lorsqu'on cherche à favoriser la créativité, il ne faut pas perdre de vue que le hasard a un rôle à jouer. Les structures officielles se contentent généralement de créer un contexte propice à l'innovation; or, comme c'est le cas pour toute activité créatrice, la plupart des idées novatrices surviennent lorsqu'on est confronté à un événement, à une personne ou à une situation. On peut accroître considérablement les probabilités en misant sur des mécanismes qui font participer tous les employés à la réalisation de la vision d'ensemble de l'organisation. Pour cela, il faut veiller à ce que les membres de l'équipe et tous les membres de l'organisation, quel que soit leur niveau ou leur poste, se sentent habilités à mettre leurs idées de l'avant, tel qu'indiqué dans l'énoncé « f » du questionnaire.

Le fait de bâtir des structures organisationnelles fluides afin de faire collaborer des personnes de divers secteurs de l'organisation, selon des paramètres bien définis, peut aussi accroître les chances de faire d'heureuses découvertes.

Énoncé « g » : Prendre des risques acceptables

Pour favoriser la production et la mise en commun d'idées nouvelles, il faut encourager les membres de l'équipe à prendre des « risques acceptables » lorsque cela est nécessaire. Cela suppose que les membres de l'équipe s'entendent sur les types de risque qui sont « acceptables ». Pour que les membres agissent avec confiance, il faut veiller à ce que tout le monde comprenne ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, ce qui exige une autorisation et ce qui ne l'exige pas.

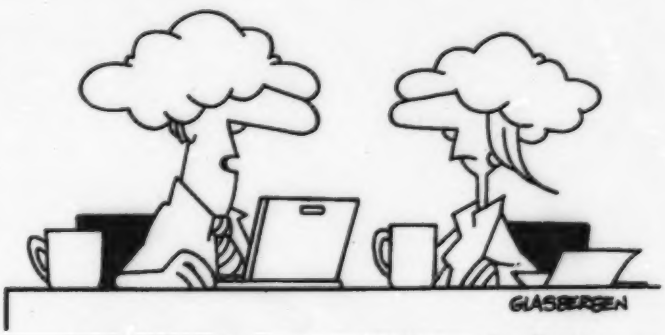
Énoncé « h » : Prévoir le temps nécessaire pour définir les problèmes

De même, il faut impérativement que les gens disposent d'un temps suffisant pour définir les problèmes avant d'agir, comme le dit l'énoncé « h ». « Cela est courant : des organisations étouffent l'esprit créateur en imposant de faux délais, sinon des délais impossibles à respecter. Dans le premier cas, cela suscite la méfiance; dans le deuxième, cela donne de l'épuisement professionnel. Dans un cas comme dans l'autre, les gens sont insatisfaits ou ont l'impression que l'on exerce une trop grande emprise sur eux; invariablement, cela nuit à la motivation. Par ailleurs, souvent, pour être créatif, il faut du temps[28] » [traduction libre].

Énoncé « i » : Employer des techniques pour stimuler la créativité

Les membres de l'équipe sauront peut-être mieux définir les problèmes s'ils emploient régulièrement des techniques pour stimuler leur créativité, comme le dit l'énoncé « i ». Cela peut prendre diverses formes : des « séances de remue-méninges », la « schématisation conceptuelle », les techniques créatives de résolution de problèmes, prendre le temps nécessaire pour réfléchir, se représenter le problème au moyen d'une illustration ou d'une métaphore, se demander continuellement « pourquoi » afin d'approfondir toujours plus la question. Pour de plus amples renseignements sur la créativité individuelle et pour connaître des techniques particulières utiles à cet égard, voir les ressources proposées à l'annexe 2 du présent document.

© 1998 Randy Glasbergen.



Le remue-méninges crée une belle tempête dans le cerveau pour trouver de nouvelles idées, mais parfois on reste pris dans les nuages.

[28] Teresa Amabile, « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, p. 82.

Énoncé « j » : Juger les idées de manière impartiale et constructive

De même, il faut impérativement que les idées que proposent les membres de l'équipe soient jugées de manière impartiale et constructive, comme le dit l'énoncé « j » de la section 6. Sinon, les gens ne seront pas motivés pour trouver des idées nouvelles ou en faire part à l'équipe. Or, cela est nuisible : « Quand l'esprit créateur est étouffé, l'organisation se prive d'une arme puissante sur le plan de la concurrence : les idées nouvelles. De même, elle peut perdre ainsi l'énergie et le dévouement à la tâche de ses employés[29] » [traduction libre]. Il importe également d'insister sur la question de la persistance. Si l'idée ne reçoit pas un bon accueil de la part d'une personne en particulier, cela ne veut pas dire qu'elle n'a pas de potentiel et qu'un autre membre de l'équipe ne la jugera pas bonne.

Énoncé « k » : Fécondation croisée

Enfin, comme il est noté ci-dessus et comme le dit l'énoncé « k » du questionnaire, il importe que les membres de l'équipe ne rejettent pas automatiquement les idées nouvelles. Devant toute idée nouvelle, il est facile de réagir en en soulignant les lacunes. Un défi plus grand consiste à explorer l'art du possible, à susciter une synergie créatrice et à chercher à voir comment il serait possible d'étoffer, de renforcer l'idée.

Pour y arriver, il existe nombre d'outils de travail et d'approches, par exemple le dialogue. Comme le souligne William Isaacs, le dialogue est « une interrogation partagée, une manière de penser et de réfléchir ensemble. Ce n'est pas une chose que vous faites pour une autre personne, mais plutôt avec une autre personne [...] Le dialogue est une expérience vivante *d'introspection et d'échange entre interlocuteurs*[30] » [traduction libre]. Le dialogue ne vise pas à prouver aux autres qu'on a raison ou à répondre par une sorte de diplomatie polie. C'est plutôt une conversation franche et ouverte, l'échange respectueux d'idées, la suspension d'un jugement hâtif et, ce qui est peut-être le plus important, une écoute attentive. Pour emprunter la tournure d'Isaacs, le dialogue est une « conversation ayant un objectif, sans parti pris[31] » [traduction libre]. Pour concevoir des idées, il est possible aussi de recourir à des techniques comme celle qu'Edward de Bono appelle « six chapeaux pour penser ». Entre autres, cette technique permet de s'assurer de bienprendre en considération les avantages et les inconvénients de la formule envisagée, aussi bien que les stratégies pour surmonter les difficultés que pose une idée.

Une fois que les membres de l'équipe ont eu assez de temps pour apporter leur contribution à une idée et cultiver l'idée au maximum, on peut passer à l'étape de l'applicabilité, moment auquel il est possible de commencer à étudier plus rigoureusement les points forts et les points faibles de l'idée. Pour que l'équipe fasse naître des idées intéressantes, les membres doivent savoir que les idées nouvelles qu'ils proposent seront bien accueillies et cultivées.

[29] Teresa Amabile. « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, p. 87.
[30] [31] Adapté de W. N Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Currency, New York, 1999.

Pour de plus amples renseignements sur la créativité et les mesures visant à stimuler la production et l'échange d'idées, voir les références suivantes.

Abra, J. « Collaboration in creative work : An initiative for investigation », *Creativity Research Journal*, volume 8, 1994, pp. 205-218.

Amabile, Teresa. « How to Kill Creativity », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, pp. 77-87.

Amabile, Teresa, Burnside, Robert et Stanley Gryskiewicz. *User's Manual for KEYS : Assessing the Climate for Creativity*, Greensboro, Center for Creative Leadership, 1998.

Amabile, Teresa. « Entrepreneurial creativity through motivational synergy », *Journal of Creative Behavior*, volume 31, 1997, pp. 18-26.

Backer, T. E. « On work place creativity : Psychological, environmental and organizational strategies », *Creativity Research Journal*, volume 5, 1992, pp. 439-441.

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, février 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248.

Centre canadien de gestion. *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, 2001.

Chartier, Bob. *Trousse du leadership et de l'apprentissage*, http://leadership.gc.ca/static/leaderskit/tools_f.shtml.

De Bono, Edward. *Six chapeaux pour penser*, Interéditions, Paris, 1987.

Delbecq, André et Peter Mills, *Managerial Practices that Enhance Innovation*, pp. 24-34.

Mumford, Michael. « Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313-351.

APPLICABILITÉ

SECTION 7 :
Applicabilité des idées créatives

Énoncé « a » : Cultiver les idées et non pas les rejeter prématurément
Conformément à l'énoncé « k » de la section 6, il faut prévoir le soutien nécessaire pour cultiver une idée avant qu'elle ne soit soumise à une évaluation rigoureuse[32]. Il est facile de miner une idée en disant simplement « Oui, mais... ». Le véritable défi consiste à faire converger les énergies et les talents de l'équipe vers l'idée avancée et à en explorer les possibilités. Comme nous l'avons fait remarquer, pour explorer l'art du possible, on peut employer diverses techniques, comme les séances de remue-méninges et les dialogues.

Or, une évaluation prématurée peut dissuader les gens et tuer dans l'œuf les idées novatrices. Pour éviter que cela ne se produise, il serait utile d'appliquer un processus d'évaluation en deux étapes[33]. À la première étape, il s'agit de soutenir largement et d'élaborer des idées avant de procéder à l'évaluation, étape à laquelle l'idée est étudiée avec une plus grande rigueur. Cela peut prendre la forme d'évaluations du risque et d'analyses coûts-avantages. En employant ce processus en deux étapes, « on tend à accroître la circulation d'idées nouvelles et de connaissances nouvelles, et à accroître le rythme d'applicabilité[34] » [traduction libre].

De toute évidence, la disposition à courir des risques peut représenter un facteur important pour qui envisage délaisser les pratiques établies ou explorer et étoffer des idées nouvelles. La direction peut sanctionner des risques associés aux projets innovateurs en acceptant la responsabilité des échecs. L'employé est ainsi protégé. L'équipe peut également « se répartir » le risque, de sorte qu'il y a une structure pour empêcher, en cas d'échec, que la pierre soit jetée à une personne en particulier. Par ailleurs, les leaders devraient faire savoir à l'équipe qu'il existe deux sortes d'erreurs : les erreurs que l'on fait en mettant à l'essai un projet innovateur, qui sont des « expériences pédagogiques », et les erreurs plus prosaïques qui découlent de la paresse, de l'incompétence et ainsi de suite, lesquelles donnent lieu à une réaction classique. Autre façon d'encourager les membres de l'équipe à courir des risques : souligner les tentatives d'innovation qui se soldent par l'échec en remettant un prix « Gaston Lagaffe » ou en encourageant les personnes touchées à tenter d'innover en employant une approche différente.

[32] *Enquête de 1998 sur l'innovation*, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni, p. 43.

Copyright 1999 Randy Glasbergen.

« Les membres du comité se sont réunis pour approuver votre idée. Mais, d'abord, nous devions approuver l'approbation, à condition que tous soient d'accord pour ne pas approuver l'approbation de l'entente approuvant l'entente concernant l'approbation. C'est là que les choses se sont compliquées. »

Énoncé « b » : S'assurer de la viabilité de l'innovation

Si votre équipe a signalé qu'elle n'est pas très en accord avec l'énoncé « b » du questionnaire, qui porte sur la nécessité d'appliquer une analyse constructive et critique à l'idée, il serait utile d'envisager diverses approches. L'analyse de rentabilité et la discussion faisant appel à des experts et à des praticiens du domaine représentent autant de façons de mettre à l'essai la viabilité d'une idée.

Si une analyse coûts-avantages en bonne et due forme ne s'impose pas toujours pour déterminer le degré d'applicabilité d'une idée, il faut tout de même envisager les points forts et les points faibles de l'idée et vérifier comment divers groupes d'intervenants accueilleraient l'innovation imaginée.

Les projets pilotes (ou scénarios virtuels) représentent une autre approche possible, qui a l'avantage d'explorer une idée innovatrice sur toute la ligne – à l'évaluation et à la mise en œuvre – tout en ayant peu de conséquences sur le plan politique et en réduisant au minimum l'utilisation des ressources de l'organisation. Ainsi, les équipes ont l'occasion d'éliminer les petits problèmes, de collaborer plus étroitement avec un groupe de clients donné, et, de ce fait, de mieux déterminer leurs besoins; de même, les équipes ont l'occasion de mettre au point le matériel pédagogique adéquat.

Énoncé « c » : Les besoins du client au cœur de la démarche

Comme l'indique l'énoncé « c », il importe de discuter avec les clients de leurs besoins et d'explorer les besoins en question. Le recours à une rétroaction directe (p. ex., une entrevue ou une enquête) peut se révéler particulièrement utile, car les recherches ont montré qu'il y a une marge entre ce que les clients souhaitent obtenir et ce que les cadres croient que le client souhaite obtenir. L'élément clé, c'est d'envisager tous les aspects de l'innovation éventuelle du point de vue du client — d'étudier l'innovation selon une démarche « extérieur-intérieur ». Le Secrétariat du Conseil du Trésor (www.tbs-sct.gc.ca) et le Centre canadien de gestion (www.ccmd-ccg.gc.ca) proposent bon nombre de rapports, d'études de cas, d'outils de travail et de guides qui vous aideront à cerner les besoins de vos clients.

Énoncé « d » : Faire appel aux responsables de la mise en œuvre

Tout comme c'était le cas pour la détermination des besoins des clients, ne tenez pas pour acquis que vous savez comment l'idée s'appliquera sur le terrain sans en discuter avec les gens qui seraient responsables de la mettre en œuvre. Le fait de discuter des idées originales avec les personnes concernées, comme le dit l'énoncé « d » du questionnaire, représente l'une des meilleures façons de déterminer leur degré d'application. À cette fin, il peut être utile d'établir un groupe de viabilité, dans lequel se retrouveront des gens responsables des opérations, afin de travailler de concert avec les auteurs des idées innovatrices au renforcement de leurs propositions.

Énoncé « e » : Jauger le risque

Pour qui est en train d'évaluer la viabilité d'une idée, la disposition à gérer les risques est également importante. Le risque est « l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation[25] » [traduction libre]. Parmi les aspects négatifs du risque, citons la possibilité de se blesser ou de perdre la vie, la perte d'argent ou la possibilité qu'une réputation soit ternie. Pour gérer le risque, il faut aborder de manière délibérée et systématique la gestion de la probabilité ou du degré de gravité des conséquences imprévues. « Prenons l'exemple de la planche à neige comme problème personnel de gestion du risque. Ce sport présente à la fois des avantages (l'euphorie et les sensations de la descente) et des inconvénients (le danger de blessure ou d'accident). On peut prendre des décisions pour réduire les chances d'accident (p. ex., emprunter des pistes correspondant à son niveau d'habilité) ou leur gravité (p. ex., porter l'équipement de protection approprié)[26] » [traduction libre].

[25] Secrétariat du Conseil du Trésor. *Cadre de gestion intégré du risque*, Ottawa, 2001.

[26] Centre canadien de gestion, *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, Ottawa, 2001.

À un autre niveau, les aspects négatifs du risque interne à l'équipe, tel que le perçoivent individuellement les membres de l'équipe, peuvent concerner divers facteurs, comme les réprimandes de la part des superviseurs, le refus d'une promotion ou le ralentissement du cheminement professionnel, la perte du prestige dont on jouit auprès des collègues, la perception selon laquelle on gaspille les ressources et toute une panoplie de conséquences psychologiques et sociologiques associées à l'échec. Et de ce fait, qui gère les risques cherche non seulement à réduire la possibilité d'échec en rapport avec le projet innovateur lui-même, mais aussi beaucoup à éviter qu'il y ait des conséquences néfastes pour des participants en cas d'échec. Si le risque que courent les diverses personnes n'est pas géré pour qu'il y ait juste reconnaissance de leurs efforts en cas d'échec (soulignons que peu de projets innovateurs connaissent un échec total), la culture de l'organisation ne soutiendra pas aisément d'autres tentatives d'innovation.

Une évaluation des risques formelle et rigoureuse portant sur l'initiative originale ne s'impose pas forcément. Plutôt, comme le dit l'énoncé « e », les innovateurs doivent prendre en considération la probabilité et le degré de gravité des conséquences négatives du projet aux côtés du processus de mise en œuvre et créer des stratégies pour les atténuer au moment choisi. Pour s'éclairer sur la gestion des risques, voir le *Cadre de gestion intégrée du risque* du Secrétariat du Conseil du Trésor (www.tbs-sct.gc.ca).

Il importe aussi de jauger les risques associés aux obstacles éventuels et de faire preuve de souplesse devant les défis imprévus. Voilà un point important : l'innovateur peut se trouver en butte à de nombreux obstacles quand il essaie de mettre en place une idée originale.

Il existe de nombreuses tactiques que l'on peut employer pour contourner ou éliminer les obstacles; au fur et à mesure que l'on avance dans le segment de la mise en œuvre, on doit y accorder une attention toujours plus grande. Parmi les plus courantes, citons les deux suivantes : « La persuasion – montrer les bienfaits d'une innovation, établir des projets de démonstration et concevoir un marketing social – et la participation – consulter les parties en cause, les « amener à bord » en s'organisant pour qu'elles aient droit de regard sur l'innovation et prévoir la formation voulue pour ceux qui sont touchés par l'innovation[27] »[traduction libre]. En outre, les démonstrations qui font ressortir les avantages de l'innovation peuvent également se révéler utiles pour surmonter les obstacles[28]. Il importe de se rappeler que l'innovation est le fruit du dévouement et de la détermination. « Avant de crier " eurêka! " il y a des jours, des semaines, voire des années pendant lesquelles on peine pour en arriver à l'éclair de génie qui permet de tout raccorder en dernière analyse[29] » [traduction libre].

[27] [28] Sandford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers, février 2001, p. 21.
[29] *Enquête de 1998 sur l'innovation*, PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni, p. 22..

Pour de plus amples renseignements sur l'évaluation et l'applicabilité des idées, voir les références suivantes :

Borins, Sandford. *The Challenge of Innovating in Government*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, février 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248.

Brodtrick, Otto. *Risque, innovation et valeurs : Examen des tensions*, Rapport final préparé pour la Division de la gestion des risques, Direction de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor, 1999.

Centre canadien de gestion. *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique.*

Delbecq, André et Peter Mills. *Managerial Practices That Enhance Innovation*, pp. 24-34.

Le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor propose des publications sur la gestion du risque, notamment le Cadre de gestion intégré du risque. L'adresse est la suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubpol_f.html.

Walters, Jonathan. Understanding Innovation : *What Inspires It? What Makes It Successful?* PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001.

RÉSULTATS DE L'APPLICATION D'IDÉES INNOVATRICES

SECTION 8 :
Détermination et reconnaissance des résultats

Énoncé « a » : Aspirations

Comme l'indique l'énoncé « a » de la section 8 de l'instrument d'auto-évaluation, il importe que tous les membres de l'équipe comprennent bien ce à quoi l'équipe aspire et croient bien que l'idée fait progresser la mission de l'équipe ou de l'organisation. Cela découlera du but commun établi plus tôt. À partir de ces fondements, l'équipe devrait posséder une connaissance forte et commune de ce qu'il faut réaliser au juste et de la raison de la faire. Si tel n'est pas le cas, il est peut-être nécessaire de revenir à la section « but commun » de la trousse d'outils.

Énoncé « b » : S'entendre pour dire que l'idée conduira à une amélioration fondamentale

Comme l'indique l'énoncé « b », à cette étape, l'équipe devrait s'entendre pour dire que l'idée novatrice constituera une amélioration transformatrice par rapport aux pratiques établies. Si elle le croit, c'est en grande partie parce que les membres auront réalisé une analyse suffisante, et qu'ils se font la même idée de ce que désigne le terme « transformateur » et la communication ouverte.

Énoncés « c » et « d » : Élaboration et application des indicateurs de succès

Au moment de discuter du degré de succès d'une idée innovatrice, il importe de reconnaître un fait : comme l'innovation bouleverse les idées reçues au sein d'une organisation ou d'une équipe, il peut être difficile d'en arriver à un consensus sur le degré de succès de l'idée. Une façon de s'attaquer au problème consiste à obtenir l'accord général sur les indicateurs de succès précis. Si l'on peut faire cela, alors il est possible de « mesurer » les résultats par rapport aux indicateurs ainsi établis et, de ce fait, de déterminer le degré de succès de l'affaire d'une façon plus objective. Au moment de prendre en considération les caractéristiques des innovations fructueuses, il faut se rappeler que les innovations les mieux réussies sont celles qui relèvent d'un concept simple, facile à exécuter et qui est attrayant pour le plus grand nombre de personnes possible[•]. Indépendamment du degré de succès d'une idée il importe aussi de s'assurer que les leçons tirées de l'expérience sont notées et diffusées dans l'ensemble de l'organisation.

• Jonathan Walters, *Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful?*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001, p. 26.

Énoncés « e » et « f » : Reconnaissance des idées novatrices et accolades

Outre le fait de comprendre et de mesurer le degré de succès d'une idée, il est nécessaire pour votre équipe de bien souligner une idée novatrice fructueuse, comme le dit l'énoncé « e ». Souligner les réussites aide non seulement à créer un sentiment de fierté et d'unité au sein de l'équipe, mais aussi à motiver les membres. De même, l'équipe devrait être reconnue pour les idées novatrices fructueuses qu'elle met au point, comme le dit l'énoncé « f ». Une telle reconnaissance peut prendre de nombreuses formes, notamment des gestes spontanés sans caractère officiel et des prix en bonne et due forme. Au chapitre de la reconnaissance non formelle et spontanée, citons « l'accolade » de la haute direction, un mot écrit pour louer le projet et les récompenses en nature allant d'une tasse à café à une possibilité de formation. Pour les cas plus formels, la reconnaissance peut se faire par le biais de programmes de prix auxquels on peut s'inscrire. Les réalisations de l'équipe devraient donner lieu à une reconnaissance et à des récompenses d'équipe – et non pas à une seule personne. Une telle reconnaissance permet d'encourager les équipes à continuer de collaborer ainsi qu'à rechercher et à échanger des idées nouvelles. Il importe également de reconnaître une idée qui fonctionne – et qui est donc fructueuse selon notre définition – mais qui doit être mise de côté pour des raisons budgétaires ou faute de temps.

Pour de plus amples renseignements sur la façon de mesurer et de souligner le succès, voir les références suivantes :

Walters, Jonathan. *Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful?*, PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001.

Site Web secondaire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada « Gestion axée sur les résultats » : http://www.tbs-sct.gc.ca/subsites_f.html.

SECTION 9 :

Diffusion d'idées innovatrices fructueuses

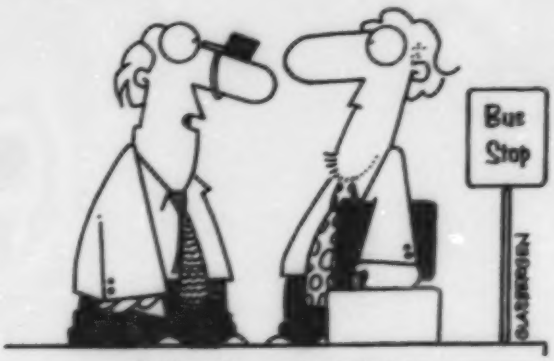
Énoncés « a » – « d » : Maximiser la diffusion

Il faut que les idées innovatrices « circulent » largement : elles peuvent avoir de la valeur dans l'ensemble de l'organisation, du gouvernement et du secteur dont il s'agit. C'est de cette manière que l'on utilise les petits projets fructueux à la manière d'un levier pour faire progresser dans l'ensemble la cause du bien commun. À l'instar de l'innovation elle-même, la diffusion des idées novatrices ne doit pas être laissée au hasard; elle doit être délibérée. Dans le contexte, les énoncés « a », « b », « c » et « d » de la section 9 de l'instrument d'auto-évaluation doivent témoigner d'un fort degré d'accord. D'où la question fondamentale : Quelles mesures avez-vous adoptées pour diffuser vos idées innovatrices?

À partir de certains aspects des travaux d'Everett Rogers sur la diffusion des innovations, dans la section suivante, nous faisons la lumière sur la façon dont il est possible de faire « circuler » les idées innovatrices. Pour qu'une idée innovatrice se propage et soit adoptée, il faut la faire connaître. Une fois que les employés deviennent conscients de l'idée innovatrice, ils doivent en évaluer les caractéristiques perçues, par exemple son avantage relatif et sa complexité. Selon leur évaluation positive ou négative de l'idée, et les raisons de l'adopter, ils décideront d'adopter l'idée nouvelle ou encore de la rejeter[*].

Comme la première étape de la diffusion d'une innovation consiste à signaler aux gens que l'innovation existe, la communication revêt une importance capitale. Les idées peuvent être diffusées de nombreuses façons distinctes, par exemple l'imprimé

© 1996 Randy Glasbergen.



***J'ai lancé* le premier ordinateur « sur le nez » il y a 18 mois. Les ventes sont moins bonnes que prévu.**

[*] Everett Rogers, The Diffusion of Innovations, 4e édition, The Free Press, New York, 1995.

(lettres et bulletins), le message donné de vive voix (réunions et exposés) et la voie électronique (sites Web, serveurs de listes et courriel). De fait, les voies de communication électroniques constituent un moyen unique et puissant de diffuser rapidement et largement les renseignements sur une idée innovatrice. Par contre, étant donné la tendance croissante à la surinformation, il faut mettre en forme l'information voulue de manière stratégique, en vue de capter l'attention des destinataires.

Dans le cas des efforts de diffusion assez ambitieux, une technique de base consiste à créer un « réseau de diffusion » doté d'une bonne composante « leader d'opinion » – le leader d'opinion étant la personne capable d'exercer « officieusement » une sorte d'influence sur les attitudes ou le comportement délibéré d'autres personnes relativement fréquemment[42]. Un solide réseau de diffusion se caractérise par le lien solide qui existe entre le leader d'opinion et l'agent de changement. Ce dernier est une personne qui influence les décisions des clients en matière d'innovation. L'agent de changement se distingue du leader d'opinion en ceci qu'il possède une très bonne expertise concernant l'idée innovatrice diffusée. La part de succès qu'éprouvent les agents du changement à faire en sorte qu'une innovation soit adoptée dépend de leur degré de compétences en ce qui touche divers facteurs :

- être centré sur le client;
- être en mesure de communiquer avec le client;
- avoir de l'empathie;
- être perçu comme étant digne de foi;
- être en mesure de favoriser la capacité qu'a le client d'évaluer les innovations[43].

Pour de plus amples renseignements sur la diffusion des idées innovatrices, voir les références suivantes :

Becker, Marshall. « Sociometric Location and Innovativeness : Reformulation and Extension of the Diffusion Process. » *American Sociological Review*, avril 1970.

Rogers, Everett. *The Diffusion of Innovations, 4e édition*, New York, The Free Press, 1995.

Zaltman, Gerald et coll. *Innovation in Organizations*, Éditions John Wiley and Sons, 1973.

[42] Everett Rogers, The Diffusion of Innovations, 4e édition, The Free Press, New York, 1995, page 281.
[43] Everett Rogers, The Diffusion of Innovations, 4e édition, The Free Press, New York, 1995, page 369.

Le point sur la Partie 4...

Maintenant que vous avez pris connaissance de nos consignes touchant les quatre éléments du modèle C-CAR, il importe de vous rappeler qu'il vous faut élaborer un plan de mise en œuvre pour améliorer votre approche de production d'idées innovatrices. Votre plan devrait comprendre de solides principes de gestion de projets et, de ce fait, des objectifs précis et viables. Il devrait aussi déterminer qui fait quoi en prévision de quel moment et prévoir un suivi, une rétroaction et une reconnaissance. N'oubliez pas que l'équipe ou l'organisation la plus habile pour innover est celle où l'innovation devient une responsabilité collective; nous vous proposons donc de faire participer tous les membres de l'équipe à l'exercice d'une façon ou d'une autre.

N'oubliez pas : on ne peut dire : « Une fois, et le tour est joué ». Innover au fil du temps, c'est vérifier périodiquement son approche et rajuster le tir en cours de route.

Pour de plus amples renseignements sur la mesure du rendement, voir le site secondaire du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé Gestion axée sur les résultats à l'adresse suivante : **http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rma_f.html.**

Vérifier sa

et aller au-delà des

ÉQUIPES

Indicateurs de succès –

Comment s'assurer qu'on est sur la bonne voie

Au fur et à mesure que votre équipe emploie la présente trousse d'outils pour renforcer sa capacité d'innovation, certains jalons indiqueront sa progression. Ayez l'œil ouvert pour les facteurs suivants.

- **Les éléments liés à la marche à suivre commencent à se situer à l'arrière-plan.** L'équipe doit se concentrer sur le but commun, les objectifs, les résultats, et non pas la marche à suivre.
- **Des idées puissantes naissent par la synergie.** Après avoir consacré un certain temps et un certain effort pour que l'équipe devienne vraiment une équipe, les membres ressentent l'élan d'énergie qu'engendre la créativité. Cela renforce d'autant plus le dévouement à la tâche, l'investissement personnel et l'énergie de chacun. L'équipe est à l'origine d'idées qui sont plus grandes que la somme des contributions individuelles des membres – le tout est plus grand que la somme des parties.
- **La confiance s'installe.** Les gens savent que leurs collègues vont échanger avec eux des renseignements et juger leurs idées de manière impartiale, et que la direction va soutenir un comportement innovateur. Ils ont l'impression que l'organisation est un endroit où il est possible d'innover en toute sécurité.
- **Les frontières entre les divisions ne jouent pas.** Les frontières qui délimitent les diverses sections de l'organisation (les groupes et les directions générales, l'administration centrale et les régions, etc.) et qui distinguent une organisation d'une autre sont plus ou moins délaissées.
- **L'innovation devient un élément de l'ADN de l'équipe.** L'innovation n'est plus qu'un complément au travail déjà effectué. Elle n'est pas considérée comme le principe à la mode ce mois-ci; plutôt, elle imprègne tous les aspects de l'organisation.

À mesure que vous progressez vers la mise en œuvre de l'idée, suivant l'ampleur de votre initiative, vous allez probablement établir un système d'évaluation adapté plus rigoureux, qui suppose les tâches suivantes :

- établir et articuler clairement les résultats principaux auxquels vous vous attendez;
- mesurer le rendement par rapport aux résultats attendus;
- noter jusqu'à quel point vous avez atteint les résultats voulus et noter également, en vue de les diffuser, les leçons utiles que vous tirez de l'expérience[44].

À bien des égards, ce qui a suivi est analogue au thème « tout le monde est un chef de file » d'autres organismes du secteur public qui innovent constamment; dans notre cas particulier, il y a une petite variation : « tout le monde est directeur des services municipaux ».

Elizabeth Bourns, ville de Hamilton.

Les innovateurs sont non pas dictateurs, mais plutôt des participants; on ne peut rien faire avancer à moins que les gens ne s'engagent.

Ben Levin, Manitoba Department of Education

[44] Pour de plus amples renseignements, voir Une gestion axée sur les résultats 2000, chapitre 3, graphique 4, http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/00/mfr-gar-1_f.html#_Toc496349843.

Soutenir l'innovation au niveau organisationnel

En dernière analyse, l'équipe existe à l'intérieur d'une organisation plus grande qu'elle. Les équipes passionnées peuvent innover dans les limites de la pire des structures organisationnelles, mais les chances de succès sont beaucoup plus grandes au sein des organisations qui soutiennent et encouragent l'innovation.

En réalité, nombre de questions intéressant l'organisation échappent à l'emprise ou à l'influence directe des cadres et des chefs d'équipe. Néanmoins, les cadres intermédiaires et les équipes peuvent se donner des outils de travail pour comprendre le contexte de leur organisation*.

Pour employer l'effet de levier qu'autorisent les innovations transformatrices dans l'ensemble des organisations, les cadres supérieurs doivent aider à créer et à protéger un « espace » qui permet au personnel et aux équipes de projet d'innover. Cet espace est nécessaire, pour libérer les auteurs d'innovations des exigences et responsabilités du travail quotidien ainsi que des normes et des modèles conceptuels liés à leurs activités courantes. Une fois réglée cette question fondamentale, les cadres supérieurs doivent aborder d'autres questions : les gens, la marche à suivre et la culture, et se poser les questions suivantes :

- **Est-ce que j'ai fait en sorte que les de mon organisation disposent d'un soutien suffisant pour innover?** (Les membres du personnel ont-ils accès à l'information et aux ressources voulues dans l'ensemble de l'organisation? Ont-ils accès aux possibilités de perfectionnement qui leur permettront de renforcer leurs capacités de création?)
- **Est-ce que je favorise activement une qui soutient l'innovation?** (Est-ce que je fais part continuellement et avec énergie de ma volonté que l'on innove? Les gens croient-ils bien que leurs idées sont les bienvenues et qu'elles seront jugées de manière impartiale? Est-ce que je travaille de concert avec la direction et le personnel en vue d'éliminer les obstacles à l'innovation?)
- **Est-ce que j'ai vu à ce que mon organisation dispose d'une pour faciliter l'innovation?** (Y a-t-il un mécanisme qui, pour l'ensemble de l'organisation, permet de noter les idées et de les mettre à la disposition du personnel? Y a-t-il un système qui permet de faire en sorte que les idées atteignent les hauts échelons de l'organisation? Y a-t-il des fonds suffisants pour investir dans les innovations prometteuses?)

La bibliographie annotée qui se trouve à la fin du document ainsi que l'annexe 2 proposent diverses sources que vous pourrez employer pour aborder la question de l'innovation au niveau de l'organisation.

* Par exemple, dans le cadre de ses recherches visant à établir les schèmes d'innovation dans la fonction publique, Eleanor Glor a mis au point une marche à suivre pour prendre en considération la motivation du personnel, la culture organisationnelle et le défi que présente une innovation. La marche à suivre qu'elle a mise au point donne à voir le genre d'innovation, allant de l'innovation réactive à l'innovation transformatrice qui est susceptible de découler de divers environnements. Elle décrit le genre de défis que devront relever les innovateurs selon toute vraisemblance et le genre de solutions susceptibles de se révéler utiles. Ces idées sont particulièrement utiles aux nouveaux professionnels de la fonction publique. Voir Glor, E. D., « Innovation Patterns » *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, http://www.innovation.cc /index_f.htm, sous la rubrique Peer-Reviewed Articles, juillet 2001.

Conclusion

Étant donné la complexité croissante des défis que doit relever le Canada sur le plan social, économique, culturel et environnemental, la nécessité d'innover dans l'administration publique ne s'est jamais tant imposée. Il est nécessaire que la fonction publique exerce ses fonctions de base et que les gestionnaires puissent s'acquitter de leurs responsabilités principales. En termes simples, nombre des nouveaux défis qui se présentent exigent l'application d'approches et d'idées fondamentalement nouvelles, et qui fonctionnent.

Mais l'innovation ne naît pas de vœux pieux ni ne peut être commandée. Tout de même, vous pouvez accroître les probabilités d'innover. Vous pouvez vous assurer d'avoir en place les conditions nécessaires, le climat propice à l'innovation dans votre sphère de contrôle immédiate (votre direction générale, unité, groupe ou équipe) en favorisant les principes de l'apprentissage organisationnel. De même, autour de questions ciblées, vous pouvez concevoir délibérément des équipes en vue de maximiser votre potentiel d'innovation au moyen de l'outil C-CAR (liste de vérification et (ou) instrument d'auto-évaluation). Cela vous permettra de déterminer votre degré de préparation à l'innovation; de ce fait, vous disposerez de raisons solides et stratégiques pour adopter des mesures ciblées en vue de renforcer votre capacité d'innovation. Une fois que vous aurez maximisé l'innovation au niveau des équipes, vous souhaiterez peut-être aborder la question de l'organisation. Cela supposera un engagement certain de la part de la haute direction.

En dernière analyse, il n'y a pas de recette pour innover, mais il est possible d'accroître les probabilités de l'innovation. La clé, pour maximiser votre potentiel d'innovation, c'est non pas d'espérer une plus grande innovation, mais plutôt de prendre des mesures concrètes.

ANNEXE 1

Bibliographie annotée

La présente bibliographie annotée résume les sources documentaires qui se sont révélées utiles à l'orientation et, en particulier, aux travaux de la table ronde.

« Assessing the Work Environment for Creativity », T. Amabile et R. Conti, *Academy of Management Journal*, octobre 1996, volume 39, numéro 5, p. 1154.

Résumé
Les auteurs décrivent l'élaboration et la validation d'un nouvel instrument, *KEYS: Assessing the Climate for Creativity*, conçu pour déterminer ce qui améliore et entrave la créativité au sein d'une organisation. Les auteurs s'attachent à trois grandes unités d'analyse : l'organisation, le superviseur et le groupe de travail.

Pertinence
Cette enquête a aidé le secrétariat de la Table ronde à déterminer sur quelles unités d'analyse on devrait mettre l'accent au moment de concevoir l'instrument d'évaluation. Les gestionnaires auront avantage à prendre connaissance des éléments qui entravent ou améliorent la créativité, et des mesures qu'ils peuvent prendre pour soutenir la créativité en milieu de travail.

« How to Kill Creativity », T. Amabile. *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1998, volume 76, numéro 5, p. 76.

Résumé
Cet article porte sur le rôle crucial du gestionnaire, dont le travail peut améliorer ou entraver la créativité.

Pertinence
Cet article fait fond sur les thèmes d'autres articles mentionnés dans la bibliographie annotée de la trousse d'outils. Selon l'auteur, le gestionnaire peut améliorer la créativité en affectant les employés en fonction de leur compétence, en établissant des buts clairs (tout en laissant à l'employé le soin de décider comment les atteindre), en veillant à ce que le temps et les ressources nécessaires soient engagés pour mener le projet à terme, en valorisant la diversité au sein du service, en reconnaissant et en récompensant le travail créateur, et en reconnaissant l'importance du soutien de la haute direction.

The Challenge of Innovating in Government, S. Borins. *The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government*, février 2001, http://www.excelsior.pwcglobal.com/knowledge/article.asp?artID=248.

Résumé

Le rapport de M. Borins présente les obstacles communs à l'innovation au sein de la fonction publique ainsi que les grandes caractéristiques communes des organismes gouvernementaux novateurs. Parmi les obstacles relevés, mentionnons les attitudes bureaucratiques, les guerres de clocher et l'opposition de cadres intermédiaires. Les organismes qui innovent affichent plusieurs caractéristiques clés communes, notamment des approches interdisciplinaires, le recours à de nouvelles technologies de l'information, l'amélioration des méthodes, le recours au secteur privé pour l'exécution de programmes et la consultation du public.

Pertinence

Le travail de M. Borins est utile aux gestionnaires qui cherchent à cerner les possibilités et les défis auxquels ils seront confrontés au moment de promouvoir l'innovation dans leur organisation. En examinant à la fois les obstacles et les facteurs de réussite de façon globale, les gestionnaires seront mieux préparés pour innover.

« Managerial Practices that Enhance Innovation », A. Delbecq et P. Mills, Organizational Dynamics, été 1985, volume 14, numéro 1, p. 24.

Résumé

Cet article compare des organisations à forte et à faible innovation, et compare la façon dont elles traitent les nouvelles idées.

Pertinence

Cet article contient de nombreux conseils pratiques pour les gestionnaires qui aimeraient rendre leur service plus novateur. Un gestionnaire peut accroître les chances de mettre en œuvre une nouvelle idée brillante en affectant spécifiquement des fonds à l'innovation, en consultant les clients de façon approfondie (évaluer la faisabilité), en veillant à ce que le projet dispose de ressources (financement et personnel) adéquates et en lançant un projet pilote afin de corriger tout défaut.

« When a Thousand Flowers Bloom : Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization », R.M. Kanter, *Research in Organizational Behavior*, volume 10, 1988, pp. 169 à 211.

Résumé
Cet article explore le rôle de l'esprit novateur. Le travail entrepris par une personne est soit miné, soit soutenu par le superviseur et l'organisation.

Pertinence
En accord avec les autres auteurs mentionnés dans la présente bibliographie, Kanter insiste sur le rôle central du superviseur, qui soutient l'innovation, en créant un contexte propice à l'adoption de comportements novateurs. Grâce à la production efficace de nouvelles idées, à la création de coalitions et à l'établissement de l'équilibre entre l'autonomie et la responsabilité, le gestionnaire peut contribuer à créer des conditions favorables à l'innovation.

***Sustaining Innovation : Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally*, P. Light, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.**

Résumé
Ce livre est fondé sur le projet « Surviving Innovation », étude quinquennale de 26 organisations du Minnesota où l'innovation est devenue une pratique exemplaire appliquée au quotidien. À la lumière de ces études de cas, le livre met en lumière les caractéristiques grâce auxquelles l'innovation devient « plus naturelle et, par conséquent, plus fréquente » (p. xi).

Pertinence
Ce livre aide les personnes qui souhaitent accroître la capacité novatrice de leur équipe ou de leur organisation, car il fait ressortir les caractéristiques des organisations novatrices et traite de l'« état privilégié du corps organisationnel ». Par exemple, au chapitre 1, l'auteur analyse le type d'environnement qui valorise la naissance d'idées nouvelles en examinant diverses composantes du leadership et le rôle des gestionnaires au stade initial de l'innovation. Ce faisant, il décrit un « écosystème au sein duquel la créativité d'une organisation est fonction de quatre facteurs qui stimulent et soutiennent les idées », soit l'environnement externe, les systèmes de gestion interne, le leadership et la structure interne (p. 12). Le livre examine en détail ces quatre facteurs.

Cette publication s'assortit aussi d'une analyse utile des divers mythes et obstacles, souvent considérés comme des entraves à l'innovation, et aide à les déconstruire afin de montrer comment l'innovation est possible.

« Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation », M. Mumford, *Human Resource Management Review*, volume 10, numéro 3, 2000, pp. 313 à 351.

Résumé
L'auteur examine la documentation touchant la nature de la créativité afin de cerner les conditions qui influent sur l'innovation. Il avance diverses théories sur la contribution des interventions des ressources humaines à l'innovation. Ces théories tiennent compte du rôle crucial joué par l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement stratégique lorsqu'on tente d'accroître la créativité.

Pertinence
Cet article est très utile aux gestionnaires qui tentent de promouvoir un milieu de travail plus propice à l'innovation. Nombre des conseils offerts sont fondés sur des pratiques éprouvées en matière de ressources humaines, mais le document offre un rappel important. La principale contribution du travail de M. Mumford tient à la reconnaissance du fait qu'il faut adopter une approche systématique pour soutenir la créativité.

***Diffusion of Innovations*, E. Rogers, 4e édition, New York, Free Press, 1995.**

Résumé
L'auteur tente de déterminer comment et pourquoi les innovations sont diffusées. Il décrit la diffusion comme un processus « au cours duquel une innovation est communiquée aux membres d'un système social par certaines voies » (p. 5). Il examine non seulement les processus liés à l'innovation, mais aussi les caractéristiques des personnes qui innovent. Voici les cinq grands sujets abordés : le processus d'innovation et de décision, les catégories de créativité et d'adoptants, les réseaux de diffusion, l'agent de changement et l'innovation dans l'organisation.

Pertinence
Cet ouvrage de Everett Rogers se distingue des autres publications décrites dans la présente bibliographie par son analyse du rôle de l'agent de changement dans le processus d'innovation. L'agent de changement exerce de nombreuses fonctions importantes, y compris les suivantes : constater un besoin de changement, établir un diagnostic des problèmes, inciter le client à changer, stabiliser l'adoption de l'innovation et veiller à ce qu'on ne retourne pas aux anciennes pratiques. L'ouvrage de M. Rogers donne matière à réflexion aux gestionnaires qui souhaitent apprendre comment utiliser l'agent de changement efficacement au sein du gouvernement.

De plus, l'auteur établit cinq catégories d'« adoptants », en fonction du moment où ils adoptent les innovations : les innovateurs, les adoptants précoces, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires (p. 264). Ainsi, les gestionnaires chercheront à s'assurer que leur personnel compte au moins quelques innovateurs et adoptants précoces.

« Understanding Innovation : What Inspires It? What Makes It Successful? », J. Walters, The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, décembre 2001.

Résumé
Ce document, fondé sur les leçons tirées par des organisations primées dans le domaine de l'innovation, analyse deux grandes questions : « Qu'est-ce qui inspire l'innovation? » et « Qu'est-ce qui contribue au succès de l'innovation? »

Pertinence
Cet article est utile aux personnes qui tentent de savoir d'où viennent les idées nouvelles. Après avoir examiné des centaines d'initiatives novatrices, l'auteur a déterminé que les principaux facteurs de motivation de l'innovation sont les suivants :

- frustration face au statu quo;
- réaction à une crise;
- accent sur la prévention;
- accent sur les résultats;
- adaptation de la technologie;
- tendance à vouloir faire les choses comme il faut (p. 6).

En plus de décrire les « moteurs » de l'innovation, l'article fournit aussi des lignes directrices complètes, ou des critères, pour déterminer si une idée novatrice donnera de bons résultats. Selon lui, une idée fonctionnera

- le concept est simple;
- son exécution est relativement aisée;
- elle donne des résultats rapidement;
- son exécution ne suppose pas un investissement important;
- elle est susceptible d'être appliquée de façon générale;
- elle n'est pas liée à un parti politique ou à un politicien. (p. 6)

ANNEXE 2

Documentation relative à la créativité personnelle et à l'innovation organisationnelle

La présente section fait fond sur les sources documentaires fournies dans la bibliographie annotée, à l'annexe 1.

Ces sources documentaires s'attachent essentiellement à la production de nouvelles idées originales (p. ex., techniques de remue-méninges). Une simple recherche sur Internet permettra de trouver un grand nombre d'outils et de techniques pour stimuler la créativité.

Barker, Joel Arthur. *Future Edge, Discovering the New Paradigms of Success*, New York, William Morrow and Company, Inc., 1992.

De Bono, Edward. *Serious Creativity*, New York, Harper Collins, 1992.

De Bono, Edward. *Six chapeaux pour penser*, Éd. D'organisation, Paris, 1985.

Le Réseau du Leadership. *Trousse du leadership et de l'apprentissage*, Ottawa, 1998.

Weiss, W. H. « Demonstrating Creativity and Innovation », *American Salesman*, volume 47, numéro 2, pp. 6 à 12.

PricewaterhouseCoopers, Royaume-Uni. 1998 Innovation Survey,

Amabile, Teresa. « Motivating Creativity in Organizations : On doing what you love and loving what you do », *California Management Review*, automne 1997, volume 40, numéro 1, pp. 39 à 58.

Borins, S. *Innovating with Integrity : How Local Heroes are Transforming American Government*, Washington DC, Georgetown University Press, 1998.

Borins, S. « Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers », *Public Administration Review*, 2000a, volume 60, numéro 6, pp. 498 à 507.

Borins, S. « What border? Public management innovation in the United States and Canada », *Journal of Policy Analysis and Management*, 2000b, volume 19, numéro 1, pp. 46 à 74.

Buker, Peter. Fifteen CIPOs : Case Studies of Continuously Innovative Public Sector Organizations (ébauche), Institut d'Administration publique du Canada, pour le Centre canadien de gestion, 2002

Glor, E.D. « Key Factors Influencing Innovation in Government », *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, http://www.innovation.cc, sous Peer Reviewed Articles, mars 2001.

Glor, E. D. « Innovation Patterns », *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, http://www.innovation.cc, sous Peer Reviewed Articles, juillet 2001.

Gow, Iain. *Learning from Others : Administrative Innovations Among Canadian Governments*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 1994.

Hamel, G. *La révolution en tête*, Village mondial, Paris, Pearson Education France, 2000.

Hesselbein, F., M. Goldsmith et I. Somerville. *Leading for Innovation*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

Kernaghan, Kenneth, Brian Marson et Sandford Borins. *The New Public Organization*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 2000.

Paquet, Gilles. « Innovations en gouvernance au Canada », *Optimum*, volume 29, numéro 2, 3, Ottawa, 1999, pp. 71 à 81.

Peters, T. et R. Werman. *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-run Companies*, New York, Harper and Row, 1982.

Rogers, E. *Diffusion of Innovations*, 4e édition, New York, Free Press, 1995.

Rosell Steven A. (dir.) et coll. *Changing Maps : Governing in a World of Rapid Change*, Ottawa, Carleton University Press, 1995.